



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **MEDARBETARES KOMMUNIKATIVA UPPDRAG**

En kvalitativ studie om medarbetare som  
kommunikatörer och ambassadörer på Kulturskolan  
i Uddevalla

**Johannes Löfgren**

---

Magisteruppsats:	15 hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	vt2020
Handledare:	Rudolf Rydstedt
Examinator:	Johan Söderberg

## Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt2020
Handledare:	Rudolf Rydstedt
Examinator:	Johan Söderberg
Nyckelord:	Medarbetarskap, ambassadörskap, strategisk intern kommunikation, kulturskolan

---

Syfte:	Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare på kulturskolan i Uddevalla upplever och förhåller sig till sitt kommunikativa uppdrag och på vilka sätt medarbetarna kan ses som ambassadörer för organisationen.
Teori:	I uppsatsen presenteras ett teoretiskt ramverk som inbegriper strategisk intern kommunikation, medarbetarskap, ambassadörskap och varumärke. Tanken bakom ramverket är att det bidrar till en förståelse för hur medarbetaren kan ses som en kommunikatör och ambassadör.
Metod:	Studien är kvalitativ och materialet består av fyra semi-strukturerade intervjuer med medarbetare på kulturskolan i Uddevalla. Den analytiska abstraktionsstegen används som ansats i textanalysen.
Resultat:	Resultatet av uppsatsen visar att medarbetarna upplever kommunikationen som viktig och komplex. Medarbetarna tänker sig att kommunikationen kan spela en central roll för att lyckas med organisatoriska mål men att de tycks sakna professionell kompetens inom området. Målgrupper som upplevs svåra att nå är tonåringar. Här spelar språkbarriären en tydlig roll och det tycks svårt att kommunicera med elever och föräldrar som har bristande kunskaper i svenska. Enklare målgrupper är barn och deltagare som redan går i kulturskolan. Vidare visar resultatet att det finns goda förutsättningar för verksamheten att nyttja ambassadörskap som en strategisk resurs. Medarbetarna tar sig gärna rollen som ambassadör även om det finns motsättningar i det riktade uppdraget att nå nya deltagare.

## Förord

*Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.*

- Richard Branson

Det är med en stor portion glädje som den här studien har författats. Det var i en turbulent period – coronakrisen – som studien färdigställdes. Tro, hopp och tvivel är tre beskrivande ord som kan sägas känneteckna den här terminen. Nu har dock de gråa vinterdagarna lämnat plats för prunkande natur.

Jag vill tacka min handledare för givande samtal, om allt från lingvistik till din konstruktiva kritik. Jag vill också tacka Mats Heide som är professor i strategisk kommunikation för att han svarade på mitt mail (samma kväll) och delade med sig av sin kunskap – vilket var till hjälp i studiens upptakt.

Och såklart tusen tack till de trevliga och engagerade medarbetarna på kulturskolan. Jag riktar också ett stort tack till enhetschefen för den här möjligheten att få stifta bekantskap med er alla. Det har skänkt mig lärdom – inte minst om kultursektorn.

Tack igen,

*Johannes Löfgren*

Göteborg, maj 2020

# Innehållsförteckning

1	Introduktion .....	1
1.1	Inledning .....	1
1.2	Bakgrund .....	2
1.2.1	Kulturskolan i Sverige .....	2
1.2.2	Kulturskolan i Uddevalla .....	3
1.3	Syfte och frågeställningar .....	3
2	Tidigare forskning .....	4
2.1	Forskningsöversikt.....	4
2.2	Tidigare forskningsresultat .....	5
2.3	Sammanfattning och positionering av den egna studien .....	9
3	Teoretiskt ramverk .....	10
3.1	Medarbetarskap .....	10
3.1.1	Medarbetaren som kommunikatör och ambassadör .....	11
3.2	Varumärke.....	13
3.3	Strategisk intern kommunikation .....	14
4	Metod och material.....	16
4.1	Kvalitativ metod – en överblick .....	16
4.1.2	Semi-strukturerade intervjuer .....	16
4.1.3	Material, urval och tillvägagångssätt .....	18
4.2	Intervjuguide.....	19
4.2.1	Etiska hänsynstaganden och informerat samtycke .....	20
4.3	Analysmetoder i förhållande till studien – metoddiskussion.....	20
4.3.1	Den analytiska abstraktionsstegen och urvalssystem .....	21
4.3.2	Presentation av temana och underkategorier .....	24
4.4	Avgränsningar .....	24
4.5	Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet .....	25
5	Resultat och analys.....	27
5.1	Kommunikationen i organisationen.....	27
5.1.1	Den ”egna” verksamheten – på skolor, möten och bakom skärmen.....	32
5.2	Ansiktet utåt.....	35
5.2.1	Deltagarna och att nå nya målgrupper .....	38
5.3	Diskussion – Koppling till tidigare forskning och teori.....	42
5.3.1	Hur upplever medarbetare sitt kommunikativa uppdrag? .....	42

5.3.2 Vilka möjligheter och svårigheter upplever medarbetarna med att kommunicera? Är det några målgrupper som är enklare eller svårare att nå?.....	45
5.3.3 Hur kan medarbetarna ses som ambassadörer? .....	49
5.4 Studien i förhållande till forskningsfältet och framtida forskning .....	51
6 Slutsatser .....	54
Referenser	
Bilagor	

# 1 Introduktion

## 1.1 Inledning

Kommunikationen har blivit allt viktigare i samhället. För offentliga verksamheter är det inte sällan som svåra och komplexa mål ska försöka nås, dessvärre oftast med begränsade resurser. Långtifrån alla verksamheter har anställda kommunikatörer. Samtidigt visar forskningen att en hög kommunikationskompetens hos medarbetare, chefer och ledning blev alltmer efterfrågat under 2010-talet (Dahlman & Heide, 2019, s. 134). Palm och Åkerström är inne på samma spår och förklarar att alla organisationer och myndigheter är i behov av flera olika kommunikatörsroller (2019, s. 24). Dahlman & Heide (2019, s. 99) menar att alla medarbetare i organisationen ska ses som strategiska kommunikatörer, men pekar samtidigt på att detta kommunikationsansvar ofta tas för givet.

Vidare är ståndpunkten klar enligt samma författarpar (2019, s. 100); medarbetaren som kommunikatör är ett utforskat fält samt ett uttalat ämne inom organisationer. Detta är problematiskt enligt dem eftersom medarbetaren generellt sett saknar utbildning i sitt kommunikativa uppdrag. Det här kan också ses som en paradox eftersom det är medarbetarna som genom sin kommunikation skapar organisationen (2019, s. 100). Och i en värld av komplexa och trubbiga mål – med begränsade resurser – kan man då undra varför medarbetaren som strategisk kommunikatör och ambassadör i mångt och mycket tycks åsidosättas.

Kulturskolan i Uddevalla har ingen kommunikatör anställd och har sparsam kontakt med den kommunala och centrala kommunikationsavdelningen. Under förra året initierades ett *Instagram*-konto och de kommunikativa möjligheterna började alltmer öppnas inom organisationen. Men det finns många frågetecken enligt enhetschefen, exempelvis vad det de facto verksamheten bör prioritera inom ramen för sitt kommunikationsarbete. Inte minst är frågan hur verksamheten ska nå målgrupper aktuell.

I ett introduktionsmöte i slutet av januari 2020 diskuterade undertecknad och enhetschefen på kulturskolan vilka kommunikationssvårigheter som verksamheten upplever och brottas med. Det som utkristalliserades var behovet av att kunna kommunicera med befintliga respektive

nya målgrupper samt hur verksamheten rent kommunikativt ska verka och organiseras. Den externa kommunikationen tycks ofta prioriteras och en tanke med den här uppsatsen är att försöka ge evidens för att den interna kommunikationen är en viktig grund för den externa. Det är i de externa mötena och dialogerna som den strategiska interna inriktningen visar sig.

I den här studien undersöks hur medarbetare från Kulturskolan upplever sin kommunikativa roll och sitt ambassadörskap. Studien ämnar bidra till forskningsfältet om medarbetaren som kommunikatör och ambassadör och därmed belysa kommunikationen ifrån medarbetarens horisont.

## 1.2 Bakgrund

I det här avsnittet presenteras kulturskolan i Sverige och kulturskolan i Uddevalla. Syftet är att ge läsaren en bakgrund för uppsatsens kontext en bild över kulturskolan i stort.

### 1.2.1 Kulturskolan i Sverige

På 1940-talet etablerades musikskolorna i Sverige, vilka var föregångarna till dagens kulturskolor. Under 1980-talet nådde verksamheten sin kulmen och år 1982 deltog 370 000 barn och unga i musikskolan. Musikskolan utvecklades från 1980-talet och framåt och breddade kursutbudet och namnet ändrades successivt från musikskola till kulturskola. Kulturskolan anses i dag vara viktig och spela en stor roll för kommunernas integrationsarbete. (SOU 2016, s. 53 & 58–69)

I Sverige bedriver 285 av landets 290 kommuner kulturskola. Verksamheten är nästan uteslutande kommunal och finansieras av kommunen, kulturrådet och via deltagaravgifter. Cirka en tredjedel av utbudet är uppdrag (skolor) och den största och resterande delen är frivilliga kurser. De största åldersgrupperna är 9–11 år (18 procent) och 12–15 år (12 procent). Åldersgrupperna 3–5 år och 20–25 år utgör en mycket liten del av antalet deltagare. De flesta kommunerna anger att det är kö till verksamheten. Sett till riket finns det en överrepresentation med elever som har föräldrar med eftergymnasial utbildning. På motsvarande sätt finns det en underrepresentation hos elever med utländsk härkomst. (Kulturrådet, 2018, s. 5–8 & 21).

### 1.2.2 Kulturskolan i Uddevalla

Kulturskolan i Uddevalla har elever och studenter i åldrarna 3–26 (Uddevalla kommun, 2020) år och bedriver enligt enhetschefen en traditionell kulturskola med ämnen såsom musik (de flesta instrument), dans, teater samt konst och form. Det är i huvudsak frivilligt att delta. Ibland hyr skolor in verksamhet från kulturskolan, och kan på sätt ses som en obligatorisk verksamhet.

Den största delen är avgiftsfinansierad. Verksamheten finansieras även av kommunen och Kulturrådet (sorterar under Kulturdepartementet). När uppdrag beställs från olika skolor kan de söka pengar hos kulturrådet för att kulturskolan ska anordna verksamheten/kurserna. Eftersom skolan sålunda inte är att betrakta som obligatorisk används begreppen *verksamhet* och *deltagare* istället för skola och elever.

Det finns cirka 950 elever fördelade på 1200 elevplatser, vilket innebär att somliga elever går i en eller fler verksamheter. 250 av eleverna (cirka 20 procent) är deltagare från utanförskapsområden. Kurserna kan vara kortare kurser, alltifrån pröva på-verksamhet till fördjupningskurser. Ett riktat uppdrag verksamheten har är att nå deltagare från utanförskapsområden. Uddevalla kommun är en av 32 kommuner som får statligt stöd för att bryta segregationen. Här ses skolor och fritidsverksamhet som en framgångsfaktor för att motverka segregationen. (Uddevalla kommun, 2019)

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur medarbetare på Kulturskolan i Uddevalla verkar i sitt kommunikativa uppdrag och hur de upplever sin och verksamhetens kommunikation.

Studien utgår från följande frågor:

- Hur upplever medarbetare sitt kommunikativa uppdrag?
- Vilka möjligheter och svårigheter upplever medarbetarna med att kommunicera? Är det några målgrupper som är enklare eller svårare att nå?
- Hur kan medarbetarna ses som ambassadörer?



## 2 Tidigare forskning

I det här avsnittet behandlas tidigare forskning. Först presenteras en kortare forskningsöversikt vilken följs av tidigare forskningsresultat. Forskningsöversikten och den tidigare forskningen som presenteras knyter an till den här studiens syfte och frågeställningar. Sista delen i det här avsnittet utgörs av en sammanfattning och positionering av den egna studien och vad den kan bidra med till det aktuella forskningsområdet.

### 2.1. Forskningsöversikt

Forskningen inom strategisk kommunikation tycks kännetecknas av två saker (Eksell & Thelander, 2014, s. 17). Det första är att ämnet är ungt och det andra att ämnet har vunnit mer mark och flyttat fram sin position. Ämnet i sig är flervetenskapligt (Falkheimer & Heide 2011, s. 14–21; 2013, s. 15) och forskarna kommer ofta från discipliner som organisationskommunikation, marknadskommunikation och public relations.

De fyra forskarna ovan menar att strategisk kommunikation är en term som figurerar i olika sammanhang: som praktik, ämne och kunskapsintresse. En definition av strategisk kommunikation hämtas från Falkheimer och Heide: ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål.” (2011, s. 13). Den här definitionen inbegriper alltså att kommunikationen kan te sig olika men att syftet med kommunikationen är att nå verksamhetens mål.

Det finns med andra ord olika sätt för vilken eller vilka typer av kommunikation som kan användas för att nå organisatoriska mål. Ett utforskat fält inom den strategiska interna kommunikationen är enligt Dahlman & Heide (2019, s. 7-11 & 99) organisationens medarbetare som kommunikatörer och ambassadörer. Medarbetarna spelar här en avgörande roll för organisationens framgång. Därmed har det gjorts förhållandevis få studier om medarbetaren som ambassadör och kommunikatör. I nästa avsnitt presenteras aktuella forskningsartiklar om intern kommunikation och medarbetare som kommunikatör och ambassadör.

## 2.2. Tidigare forskningsresultat

I forskningsprojektet *Den kommunikativa organisationen* (2018, s. 1–6 & 16–20) har forskarna Heide, Andersson, Simonsson, Nothhaft och Von Platen undersökt hur kommunikation kan hjälpa en organisation att nå sina målsättningar. I studien, som pågick mellan åren 2014–2018 används enkät- och intervjustudier. Forskarna poängterar att studien är ett av de största forskningsprojekten inom strategisk kommunikation och organisationskommunikation. Empirin härrör från av elva svenska företag och offentliga organisationer.

Forskarna fann att många organisationer idag inser värdet av medarbetarna och deras kommunikativa förmåga, såväl den externa som den interna. Vidare framhålls att medarbetaren därför alltmer ses som en ambassadör för organisationen. Då är det viktigt att medarbetarna förstår på vilka sätt de påverkar organisationens rykte och varumärke. Eftersom medarbetarna möter olika intressenter är det främst medarbetarna själva som utgör och representerar organisationen. Citatet nedan ringar in forskarnas definition av en ambassadör.

*Den ideala ambassadören internaliserar organisationens kommunicerade vision, värdeord, varumärke och identitet till den grad att denne levererar och förkroppsligar dessa i mötet med intressenter. (2018, s. 19)*

Forskarna kom också fram till att en önskvärd egenskap hos medarbetaren är att denne förstår hur den ska kommunicera. Detta är något som chefer och kommunikatörer försöker skola sina medarbetare i. Samtidigt fann de att medarbetaren ofta har en god förförståelse för kommunikation. Därför bör chefer och kommunikatörer konsultera, diskutera och försöka förstå sina medarbetare. Kommunikationen bör därför ses som en strategisk resurs, vilken förutsätter ett öppet kommunikationsklimat. Det senare syftar till att medarbetarna vågar berätta vad de tycker, upplever och känner.

Forskningsresultatet visar även att medarbetarens förhållningssätt till ambassadörskap påverkas av: (1) hur chefen/ledningen kommunicerar och agerar samt (2) vilken bild som organisationens intressenter har av organisationen. Forskarna fann symbolvärdet av ledarskap och att ledaren måste kommunicera på ett trovärdigt sätt. Om organisationen upplevs i bra

dager är det troligare att medarbetaren vill agera som ambassadör. Slutligen tar forskarna upp en annan aspekt av ambassadörskapet, nämligen att det kan bli krävande, att konstant agera som ambassadör. Exempelvis kan det vara diffust för medarbetaren att hantera ambassadörskapet i privatlivet.

En annan studie är av Falkheimer et.al. (2016), vilka har undersökt hur chefer och medarbetare upplever strategisk kommunikation och kommunikatörer. Empirin utgörs även här av de elva organisationerna som studerades i den *Kommunikativa organisationen* (här var dock inte forskningsprojektet färdigställt än).

Forskarna fann (2016, s. 91–97) att cheferna och medarbetarna anser att strategisk kommunikation är viktig för organisationen, även om det finns en oklar uppfattning om vad en kommunikatör är. Vidare fann de att kommunikatörer, chefer och övriga medarbetare har likheter och skillnader i synsätten på kommunikation. Här delas exempelvis tanken om att kommunikationen är viktig för organisationens framgång. En skillnad är att de yrkesverksamma kommunikatörerna anser att kommunikationen får för lite resurser.

Falkheimer et.al. (2016, s. 92–93 & 95–98) diskuterar också att ett paradigmskifte tycks skett, att kommunikation idag är något mer komplext och viktigt för organisationen – än mot tidigare – då fokus snarare låg på informationsspridning. Den kommunikativa organisationen, som ett ideal, ses som något positivt för organisationen och samhället. Forskarna menar att den strategiska kommunikationen kan möjliggöra den kommunikativa organisationen. Citatet nedan illustrerar vikten av att organisationens alla medarbetare kan ses som kommunikatörer, och att de är med och (åter)skapar organisationen.

*We regard strategic communication as a practice as something that involve many organizational actors – managers, leaders and coworkers – which all act and communicate strategically and thereby produce and reproduce an organization.*  
(Falkheimer 2016:94)

Resultatet av studien (2016, s. 98–100) visar också att kommunikatören sällan har en definierad och strategisk roll inom organisationen. Många chefer verkar sätta likhetstecken mellan kommunikatören och den operativa nivån; det vill säga som informations/-

textproducent, hantera medierelationer och kanal-väljare (t.ex. Twitter, mail, tv etc.). Bara tio procent av cheferna ser kommunikátören som en kommunikátörsstrateg (fritt översatt från *communications management coach*). Forskarna understryker därför att den strategiska kommunikationen snart kanske anses för viktig för att bara hanteras av kommunikátörerna.

I en annan studie av Andersson (2019B, s. 60–62) har medarbetares kommunikationsansvar utforskats, där en av ståndpunkterna är att kommunikationsansvaret är ett utforskat område. Andersson förklarar att medarbetares kommunikativa förmåga och kommunikationsansvar bedöms vara alltmer essentiella för organisationer. Han lanserar därför sitt koncept 'employee communication responsibility' (fritt översatt till anställd/medarbetares kommunikationsansvar).

Andersson (2019B, s. 60–63) beskriver vidare i sin studie att medarbetarnas kommunikation setts som något viktigt ända sedan 1990-talet. Här konstateras att medarbetarens kommunikation har begränsats och att denne många gånger setts enbart som en passiv mottagare av information. Andersson antyder att medarbetarens potential som strategisk kommunikátör för organisationen tycks negligerats.

Han lyfter också medarbetarens betydelse för organisationen. Dels hjälper medarbetaren organisationen att vinna konkurrensfördelar och nå framgång, dels bidrar medarbetaren till varumärket/organisationens rykte (inte minst i samband med kriser). Andersson tänker sig också att den kommunikativa organisationen implicerar att medarbetaren måste vara väl insatt i sin kommunikátörsroll och vara medveten om sitt kommunikationsansvar.

Anderssons (2019B, s. 70–73) resultat visar att ett öppet kommunikationsklimat är viktigast för anställdas benägenhet till kommunikationsansvar. Den interna kommunikationen är alltså viktig för att medarbetaren ska förstå sitt kommunikationsansvar. Andersson fann också att hur den närmaste chefen kommunicerar påverkar medarbetarens kommunikationsansvar. Likaså påverkas medarbetarnas kommunikationsansvar av hur synlig och kommunikativ den högsta ledningen är. Här förespråkas, menar Andersson, en kommunikativ, öppen, synlig ledning. Vidare fann Andersson att utbilda medarbetarna i kommunikation är betydelsefullt men att frågan om att ta ansvar är en komplex och kontextuell företeelse.

Samme Andersson (2019A, s. 702–703) har även studerat hur medarbetare förhåller sig till och upplever ambassadörskap. Metoderna som används i studien är kvalitativa semi-strukturerade intervjuer och fokusgrupper. Respondenterna arbetar såväl i privata som offentliga organisationer. En utgångspunkt i Anderssons studie är att medarbetare ses som viktiga (strategiska) kommunikatörer.

Medarbetare representerar organisationen internt och externt, vilket enligt Andersson bidrar till organisationens varumärke. Ett av de vanligaste begreppen för att beskriva en medarbetare som kommunikatör är just som en ambassadör. Andersson argumenterar för att det gjorts få studier om ambassadörskap sett till hur medarbetare upplever rollen.

Andersson (2019A, s. 702–703) problematiserar även ambassadörskapet och utgår här från begreppen identitet och reflexivitet och menar att medarbetaren idag ständigt omförhandlar med sig själv. Ambassadörskap kan därför förknippas med social identitet enligt Andersson. Individer förhåller sig nämligen till olika roller och dessa konstrueras ofta i samband med rollförväntningar. En roll som ambassadör innebär alltså mer än att leverera organisationens värderingar och budskap – individen är ständigt reflexiv och förhandlar med sig själv.

Studiens resultat (2019A, s. 702 & 709–710) visar också att medarbetare omfamnar ambassadörskapet när de upplever att intressenter, kollegor och chefer förväntar sig det av dem (rollförväntningar). Ambassadörskapet kan därför också innebära en slags identitetsförvirring, exempelvis kan en medarbetare behöva leverera något som denne inte håller med om. Andersson diskuterar detta i termer som *självidentitet* och *arbetsidentitet*. Man blir någon som man inte vill vara. I synnerhet gäller det här när organisationen är i en kris eller har ett skamfilat rykte. Några av respondenterna i Anderssons studie berättade bland annat att de inte alltid berättar var de jobbar (är anställda). De flesta respondenterna menade dock att man ska kunna hantera denna identitetsproblematik.

Andersson (2019A, s. 702 & 711–713) slår fast att medarbetarnas perspektiv bör beaktas i den interna kommunikationen och att medarbetarens identitet till arbetsplatsen bör förankras för

att åstadkomma ett gott ambassadörskap. Ledare kan förtydliga vad ambassadörskapet går ut på genom att kommunicera organisationens värderingar, strategier, mål och varumärke. En annan fördel med detta, förklarar Andersson, är att medarbetarna får en förståelse för att de representerar organisationen, även i det privata livet. Dock finns det organisatoriska skillnader att beakta menar Andersson. Eftersom de immateriella värdena (som varumärke) härstammar från den privata sfären, bör man inom offentlig verksamhet vara adaptiv och utgå från sina organisatoriska förutsättningar. Andersson poängterar också den moraliska frågan i ambassadörskapet, att man som chef tar hänsyn till medarbetarnas privata livssituation.

## 2.3 Sammanfattning och positionering av den egna studien

De tidigare forskningsresultaten som presenteras utgår från strategisk kommunikation och tar utgångspunkt i medarbetaren. Strategisk kommunikation ses som ett verktyg för organisationen. Ett sätt för att lyckas med sina mål är att utgå från medarbetaren som kommunikatör och ambassadör. Detta förutsätter ett väl fungerande kommunikationsklimat vilket kan sägas grundas genom den interna kommunikationen. På så sätt visar resultaten från de tidigare studierna att den interna kommunikationen är vital för att den externa kommunikationen ska vara fruktsam. Ambassadörskap och kommunikationsansvar är inget man kan ta för givet, utan något organisationen måste arbeta med.

Slutligen kan det sägas att ambassadörskap bygger på att kommunicera värden. I mötet med olika intressenter är det ofta medarbetaren som avgör vilken bild som lämnas. Chefen och medarbetaren måste vara överens om vilka värden som ska kommuniceras. Denna förankringsprocess tycks avgörande för hur organisationen uppfattas. Varumärket är något som medarbetarna och cheferna i mångt och mycket bygger upp eller raserar.

Den här studien tar avstamp från den tidigare forskningen och utgår från medarbetarnas upplevelser av kommunikation. Studien kan ses som ett diskursivt bidrag till forskningen; vikten av medarbetarens betydelse och dennes roll som *kommunikatör* och *ambassadör*.

### 3 Teoretiskt ramverk

I det här avsnittet presenteras teorier om medarbetarskap, medarbetare som kommunikatör och ambassadör, varumärke och strategisk intern kommunikation. I den första delen – medarbetarskap – läggs en viss betoning på *lärare*<sup>1</sup> som medarbetare. Teorierna anses lämpade för studiens syfte och frågeställningar och används och refereras till i studiens analys.

#### 3.1 Medarbetarskap

En central idé om medarbetaren eller medarbetarskap är att det bidrar till organisationen och dess framgång (Dahlman & Heide, 2019, s. 100–101; Falkheimer & Heide, 2013, s. 125; Heide & Simonsson, 2016, s. 69; Miller, 2013, s. 54; Ruck, 2019, s. 50; Tengblad, 2006, s. 19) Heide och Simonsson menar att ”de anställda är organisationen” (2016, s. 69) och att medarbetarna såväl är sändare som mottagare av information. Ruck (2019), Heide och Simonsson (2016) belyser begrepp som dialog, delaktighet och engagemang som centrala för medarbetarna och deras arbete.

Heide & Simonsson (2016, s. 89–90) menar här att medarbetaren ska ses som ett subjekt eller en aktiv kommunikatör. I det post-heroiska ledarskapet<sup>2</sup> handlar ledarskap om att involvera medarbetarna. Medarbetarna är *medledare* och är alltså med och leder organisationen. Dialog ses här som mycket viktigt; det är genom dialogmodellen som ledare och medarbetare, tillsammans kan styra, utveckla och skapa organisationen och dess kultur.

Dahlman & Heide (2019, s. 101 & 120) och Tengblad (2006, s. 19) utgår från ett medledarskap. Begreppet syftar till att ledare och medarbetare är ömsesidigt beroende av varandra och ledarskapet respektive medarbetarskap går hand i hand. Detta innebär sålunda att ett gott medarbetarskap förutsätter ett fungerande ledarskap och vice versa. Tengblad menar att medarbetarskapet innebär ett ansvar vilket är kopplat till medarbetarens utveckling och kompetens. Medarbetarskapet ska helst också upplevas som meningsfullt för

<sup>1</sup> Kulturskolan är ingen obligatorisk skolform och begreppen lärare/pedagog ska därför ses utifrån sin kontext.

<sup>2</sup> Ledarskapsforskningen har ofta fokuserat på den starka ledaren, ledaren som hjälte. Samtida forskning lyfter alltmer medarbetarna som ledare och att ledarna ska styra tillsammans med medarbetarna, det vill säga det post-heroiska ledarskapet.

medarbetaren. Det är viktigt att lyssna på medarbetaren och försöka tillgodose samt förvalta dennes idéer och förslag, vilket kallas för employee voice (fritt översatt till medarbetarröst).

Tengblad (2006, s. 55–64) problematiserar idealbilden av det privata näringslivet och menar att den offentliga sfären underskattar sig egen verksamhet. Här menas att medarbetarna ofta idealiserar det privata näringslivet, förstorar sina egna problem och ofta jämför sig med privata sektorn. Enligt Tengblad misskrediterar medarbetare inom den offentliga sektorn många gånger fördelarna och de positiva särdragen som offentlig verksamhet utmärks av. Vidare menar han att medarbetarna inom den offentliga sektorn ska utgå från sin egen verksamhet (inte den privata) och ta till vara dess möjligheter. Tengblad tänker sig nämligen att medarbetare i offentlig sektor kännetecknas som självständiga, ansvarstagna och engagerade.

Tengblad utgår från att skolan och barnomsorgen kännetecknas av ett individ- och grupporienterat medarbetarskap. De två begreppen definieras enligt Tengblad som:

- **Grupporienterat medarbetarskap:** ett stort ansvar läggs på arbetsgruppen eller arbetslaget. Detta är något vanligare inom förskoleverksamheten.
- **Individorienterat medarbetarskap:** ett stort fokus läggs på den enskilde medarbetaren. Detta är vanligare inom skolan. (Tengblad, 2006, s. 65)

Enligt Tengblad (2006, s. 65 & 201–219) kan läraren/pedagogen som *medarbetare* tolkas som något mångfacetterat. Dels vill läraren vara autonom och kunna bestämma relativt fritt, dels är läraren mycket engagerad och ansvarstagande. Det individuella ansvarstagandet är något mycket positivt enligt Tengblad. Å andra sidan kan läraren som medarbetare i mångt och mycket utgå från sig själv, vilket kan innebära en farhåga, nämligen att läraren bortser eller inte ser skolan som en egen organisation (med en tillhörande organisationskultur).

### 3.1.1 Medarbetaren som kommunikatör och ambassadör

Dahlman & Heide (2019, s. 58, 99–100 & 172–201) menar att medarbetarna är de allra viktigaste för organisationens framgång och därför ska vara delaktiga i det kommunikativa arbetet. Medarbetarna utför arbetsuppgifter och förändrar organisationskulturen genom just kommunikation. Vidare är det medarbetarna som svarar för kunder och medborgares



förväntningar. Dessutom antas medarbetarna, betonar Dahlman och Heide, införliva organisationens värderingar och varumärke. Medarbetarna som kommunikatörer är idag en outnyttjad resurs. Alla medarbetare i en organisation ska betraktas som strategiska kommunikatörer. Dahlman & Heide poängterar därför att medarbetare, och inte endast chefer, bör utbildas i kommunikation. De framhåller här ett kommunikativt medarbetarskap.

Palm & Åkerström (2019, s. 24 & 101) nämner att det finns flera olika kommunikatörsroller (Se även Falkheimer & Heide, 2013, s. 136). Oavsett roll har varje myndighet och företag – oavsett storlek – ett behov av de här rollerna. För mindre organisationer får ofta den som ansvarar för kommunikationen axla flera roller. Rollerna spänner över alltifrån den strategiska kommunikatören till expediten i butiken som hjälper kunderna. Vidare menar de att medarbetaren, inte minst läraren, personifierar organisationen i mötet med kunder (t.ex. elever) och medborgare. Den här typen av direktkontakt spelar en stor betydelse för hur medborgarna kommer uppfatta organisationen, och sedermera vilken bild, som förmedlas och sprids vidare.

Det blir allt vanligare att se medarbetaren som en ambassadör för organisationen. Flera forskare (Dahlman & Heide, 2019, s. 108 & 197–198; Dahlqvist & Melin, 2010, 142–143; Falkheimer & Heide, 2013, s. 136–137; Heide & Simonsson, 2016, s. 69) använder sig av därför av begreppet ambassadör eller ambassadörskap. Dahlman och Heide vidhåller att delaktighet och engagemang är viktiga förutsättningar för att medarbetare ska agera som ambassadörer. Dessa i sin tur, delaktighet och engagemang, möjliggörs genom en fungerande intern kommunikation.

Heide och Simonsson menar att man bör koppla ambassadörskapet till medarbetarens sändarroll. En medarbetare har tankar, idéer och känslor vilka förmedlas såväl internt/externt som i yrkes- och privatlivet. Det är därför viktigt att ambassadören väljer att förmedla en positiv bild av organisationen. Dahlman & Heide pekar på att ambassadörskapet är en del av medarbetarskapet och kommunikationsansvaret (som varje medarbetare har). Många medarbetare ser ambassadörrollen som en naturlig del i arbetet och speglar rollen i sitt bemötande, service och professionalism. Falkheimer och Heide understryker också att medarbetarna måste få diskutera organisationen och dess värden, i synnerhet vid

implementeringen av nya ledord och visioner. Den här processen måste tolkas och översättas för att medarbetarna ska omfamna den nya visionen. Medarbetaren måste förkroppsliga dessa värden för att kunna och vilja agera som ambassadör.

Dahlqvist och Melin menar att medarbetarna inte är en homogen grupp och redogör för fyra olika typer: *observatörer*, *ambassadörer*, *bromsklossar* och *vindflöjlar*. Det som stimulerar medarbetarna – till att införliva organisationens varumärke och agera som ambassadörer – är kunskap och engagemang. Ambassadören har en hög grad av kunskap och engagemang och står i motsats till bromsklossen. Den senare har bristfällande kunskap och engagemang. Den här dikotomin kan vara värdefull i arbetet med varumärket menar Dahlqvist och Melin. Dels påtalar de insikten om att medarbetarna ska involveras i processen med varumärket, dels att det finns olika typer av medarbetare (kan påverka de organisatoriska förutsättningarna).

### **3.2 Varumärke**

Varumärket ses idag som en av organisationens viktigaste tillgångar. De immateriella värdena spelar en avgörande roll för en organisations framgång. Varumärket och upplevelsen kring produkten kan spela en större roll än själva produkten. Om varumärket tidigare symboliserade tillverkaren av en produkt – ses varumärket idag – som något större och mer omfattande. Man kan se varumärket som en strategisk resurs för verksamheten. Detta innebär i praktiken ett varumärkesarbete eller en varumärkesprocess (Dahlqvist & Melin, 2010, s. 21–24 & 32–33; Falkheimer & Heide, 2013, s. 23–25 & 137; Heide, Johansson & Simonsson, 2012, s. 210–213; Kraft & Strandberg, 2006, s. 69; Palm & Åkerström, 2019, s. 108).

Heide och Falkheimer tänker sig att varumärket har sin grund i näringslivet och därför förknippas många gånger varumärket med ett marknadstänk. Idag ses varumärket som något vedertaget inom den offentliga sektorn (se exempelvis Heide, Johansson & Simonsson; Dahlqvist & Melin). Vidare menar Heide och Falkheimer att chimären av att organisationen ska synas i medierna är problematisk. Överdrivet marknadstänk kan resultera i ”kampanj”-syndromet, det vill säga att man utgår från vad man tror att konsumenterna vill ha. Här ska man alltså utgå från den egna verksamheten i sitt varumärkesarbete.

Heide, Johansson & Simonsson och Falkheimer & Heide menar att strategiska kommunikatörer har uppmärksammat värdet av ett starkt varumärke, och därför ses kommunikationen (se även Dahlqvist och Melin), spela en avgörande roll i varumärkesarbetet. Kommunikationen har en tydlig koppling till såväl varumärket som varumärkesarbetet.

I processen med själva varumärket ses ambassadörerna som fundament. Förutom medier i stort antas medarbetarna spela en omfattande roll i hur en organisation uppfattas. Eftersom konsumtionen av organisationens värden (t.ex. ekologisk, traditionell, miljömedveten etc.) är avgörande idag, kommer kommunikationen<sup>3</sup> vara en allt viktigare resurs. Palm och Åkerström menar att ett starkt varumärke kännetecknas av att målgrupperna och intressenterna införlivats med organisationens önskvärda självbild.

Dahlqvist och Melin (2010, s. 21–24 & 32–33) tänker sig att offentliga organisationer är mer konkurrensutsatta idag och att organisationen därför behöver framställas som synlig, tydlig och intressant. Detta möjliggörs genom varumärkesprocessen. De menar vidare att offentliga organisationer arbetar mer och mer med varumärket men att det ofta reduceras till strategiska policydokument. Här betonas att varumärkesarbetet i praktiken är centralt och inte ska glömmas bort.

### **3.3 Strategisk intern kommunikation**

Den interna kommunikationen ska enligt Dahlman & Heide (2019, s. 15) inte frikopplas från den externa motsvarigheten utan snarare ses som ett förtydligande över vad den interna kommunikationen kan göra för organisatorisk nytta. De definierar det som:

*Strategisk intern kommunikation är det medvetna och ständigt reflekterande arbetet med kommunikationen i organisationen som stödjer, driver, utvecklar och ändrar organisationens strategiska inriktning. (Dahlman & Heide, 2019, s. 15)*

<sup>3</sup> Att stärka organisationen och varumärket kan göras på flera sätt. Aktuella trender idag är samhällsansvar (CSR) och relationsmarknadsföring.

Den strategiska interna kommunikationen innebär ett pågående och medvetet arbete med organisationskommunikation. Den här strategiska inriktningen är på så sätt en specialisering och utveckling av den interna kommunikationen. Kommunikationsforskarna Welch och Jackson definierar intern kommunikation som:

*The communication transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organisations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities. (Ruck, 2019, s. 15)*

Det tycks alltså finnas en skillnad mellan den interna strategiska kommunikationen och den interna kommunikationen. Den senare beskriver vad intern kommunikation är, medan den första utgår från mer strategiskt arbete. Dahlman & Heide (2019, s. 99 & 201–203) pekar på att alla medarbetare utför strategisk kommunikation, vilket också innebär att det behövs en övergripande intern och strategisk kommunikation.

För att den interna kommunikationen ska lyckas förutsätts att medarbetare och chefer har goda relationer. Dahlman & Heide betonar att 80 procent av den strategiska kommunikationen görs av chefer och medarbetare och resterande del av de yrkesverksamma kommunikatörerna. Den interna kommunikationen handlar i mångt och mycket om verksamhetsutveckling. Vikten av den interna kommunikationen är vital men har – menar Dahlman & Heide – fått ge vika för den externa kommunikationen. De menar att den interna kommunikationen är komplex och att fler och fler organisationer kommer utveckla och lägga resurser på den.

## 4 Metod och material

I det här kapitlet redogörs för studiens material och metodval. Först presenteras ett avsnitt om kvalitativ metod vilken följs av intervjuer, material/urval samt tillvägagångssätt, intervjuguide, etiska hänsynstaganden och analysmetoder/studiens positionering vad gäller metod. Särskild tonvikt läggs därefter vid presentation av analysmetoden vid namn den analytiska abstraktionsstegen. Vidare följer en kortare genomgång av studiens avgränsningar. Slutligen diskuteras generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.

### 4.1 Kvalitativ metod – en överblick

I studien används kvalitativ metod – dels metoden med kvalitativa intervjuer, dels analysmetoden genom kvalitativ textanalys. Genom den kvalitativa metoden kan forskaren finna nya undersökningsfrågor. De här frågorna kan i sin tur användas i en kvantitativ undersökning och på så sätt kan metoderna tillsammans berika forskningen. I den här studien används den kvalitativa metoden eftersom den passar till studiens syfte och metod.

Ett sätt att överbrygga olika metoder är genom triangulering (Trost, 2010, s. 32–34) där två eller flera metoder används. Trost påpekar dock att studiens syfte avgör vilken eller vilka metoder som ska användas och om studien inte mäter frekvens (hur ofta, hur många etc.) föredras här den kvalitativa metoden.

Den kvalitativa metoden (Esaiasson et.al. 2012, s. 210; Eksell & Thelander, 2014, s. 197–198) eller kvalitativa textanalysen kan sägas syfta till att utvinna en djupare förståelse för texten. Här likställs texten med empiri, alltså dokument, intervjuer, observationer med flera. Inom kommunikationsforskningen menar Eksell och Thelander att den kvantitativa metoden och den positivistiska traditionen (se även Deacon et.al., 2010, s. 118) historiskt sett varit dominerande och att det nu är önskvärt med mer kvalitativ forskning inom ämnet.

#### 4.1.2 Semi-strukturerade intervjuer

I den här studien används semi-strukturerade intervjuer (Bryman, 2007, s. 127; Halperin & Heath, 2012, s. 258; Trost, 2010, s. 42). Metoden är kvalitativ och en vanlig anledning till att man väljer metoden är enligt Esaiasson et.al. (2012, s. 236 & 253) att forskaren är intresserad

av hur människor upplever sin värld; här är den personliga intervjun en gedigen metod för att få kunskap av den man intervjuar. Rent praktiskt används ofta en intervjuguide (se avsnitt 4.2 för mer information) där forskaren har konstruerat ett frågebatteri. Här kan intervjuaren dock vara flexibel menar Bryman, exempelvis genom att ställa följdfrågor eller kunna vara dynamisk i vilken ordning frågorna ställs.

Trost diskuterar begreppet semi-strukturerad intervju och menar att begreppet tycks vilseledande. Enligt Trost kan intervjun vara strukturerad medan frågorna är ostrukturerade, det vill säga att det är öppna frågor utan fasta svarsalternativ. Halperin & Heath å andra sidan menar att den semi-strukturerade intervjun använder såväl strukturerade som icke-strukturerade frågor. I den här studien används semi-strukturerad intervju på så sätt att frågorna ska tolkas som öppna och att intervjun får ses som strukturerad. Att en intervju inom kvalitativ ansats är strukturerad får ses som en naturlig del av metoden.

Intervjun som metod och dess kontext innebär att man först introducerar ämnet och värmer upp respondenten (Halperin & Heath, 2012, s. 265), gärna genom så kallade bakgrundsfrågor. Därefter ställer man sina frågor för att sedan avrunda intervjun. Man ska tänka på att vara neutral och inte vara dömande – varken genom verbalt språk eller paraspråk – och lyssna på den som man intervjuar. Trost (2010, s. 82–84) lägger särskild tonvikt vid inledningen av intervjun. Det handlar om att skapa en bra första kontakt eftersom den blir vägledande för resterande delen av intervjun.

Esaiasson et.al. (2012, s. 235), Halperin & Heath (2012, s. 248) framhäver att det finns så kallade intervju-effekter, alltså att intervjuaren eller den som intervjuar påverkar själva intervjusituationen. Detta kan röra sig om medveten eller omedveten påverkan. Att medvetet påverka situationen eller svaren ses här som ett tjänstefel. Den omedvetna påverkan är dock svår att bedöma. Bryman problematiserar (2007, s. 146) den här föreställningen även om han är medveten om att ålder, kön, etnicitet och andra faktorer påverkar intervjun, så menar han att forskning inte funnit särskilda mönster beträffande intervjueffekter. Bryman lägger däremot sin tankekraft på det han kallar för social önskvärdhet, det vill säga att den intervjuade ofta anpassar sig på ett sätt som tros vara önskvärt eller fördelaktigt.

I den här studien beaktas dessa rekommendationer och tillämpas i möjligaste mån. Med det sagt är det svårt att undvika den omedvetna påverkan. Varje intervju ska ses som unik och ambitionen är att försöka fånga medarbetarnas uppfattning och upplevelse av kommunikation.

#### **4.1.3 Material, urval och tillvägagångssätt**

Trost (2010:137–144) rekommenderar att man väljer fyra till fem personer i samband med kvalitativa intervjuer. Fokus bör ligga på kvalitet och etik enligt Trost. För många intervjuer innebär dels att det är svårt att hitta olika teman som genomsyrar texten, dels för mycket detaljrikt textmaterial. I den kvalitativa forskningen handlar urvalet – enligt Trost – om att hitta variation bland respondenterna. Här förespråkas ett heterogent urval bland en homogen grupp. Trost lyfter bland annat ålder och kön som två variabler som kan utgöra en variation hos respondenterna.

I den här studien utgörs materialet av fyra kvalitativa intervjuer i enlighet med Trosts rekommendation. Urvalet av de fyra intervjupersonerna gjordes med hjälp av det Trost kallar för ”nyckelperson” (Trost, 2010, s.139). Nyckelpersonen i den här studien är Kulturskolans enhetschef.

Begreppet syftar till att en nyckelperson inom en organisation väljer ut lämpliga respondenter. En fördel med detta är att nyckelpersonen redan är insatt i verksamheten och har en kunskap om vilka tänkbara intervjupersoner som kan passa för studiens ändamål. En nackdel är att nyckelpersonen får ett stort inflytande över studien och därmed att studiens vinkling kan ifrågasättas. Urvalet av intervjupersoner gjordes dock i samförstånd med enhetschefen och här ska det lyftas att enhetschefen var mån om att skapa variation bland respondenterna.

Vidare var enhetschefen tillika nyckelpersonen öppen med att urvalet av intervjupersoner gjordes med tanke på variationskrav, såsom medarbetarnas ålder och kön. Intervjupersonerna är alla medarbetare på Kulturskolan i Uddevalla och två av dem är anställda som pedagoger medan de andra två är anställda som pedagoger och samordnare.

Min uppfattning är att ett varierat urval uppnåddes med hjälp av nyckelpersonens urval i hänseende till intervjupersonernas ålder, kön och yrken.

Intervjuerna genomfördes under februari och mars 2020. En av intervjuerna genomfördes i Göteborg och två på Kulturskolan i Uddevalla. Den fjärde intervjun genomfördes över telefon på grund av Corona-epidemin. Här beaktades råd från såväl Uddevalla kommun som Göteborgs universitet. Alla intervjuerna spelades in på mobiltelefon (en applikation som fungerar som en diktafon) och har sedan transkriberats. Intervjuerna tog mellan 32–44 minuter att genomföra (medelvärde cirka 40 minuter).

## 4.2 Intervjuguide

I metodlitteraturen lyfts vikten av intervjuguide i samband med kvalitativa intervjuer (se t.ex. Von Platen & Young, 2014, s. 36; Halperin & Heath, 2012, s. 265; Deacon et.al., 2010, s. 67; Esaiasson et.al., 2012, s. 264–265; Trost, 2010, s. 71; Bryman, 2007, s. 304–307). De tycks vara överens om att intervjuguiden är viktig när det gäller förberedelse och utförande.

Esaiasson et.al. menar att formen är att knyta an intervjuguiden till studiens syfte och innehåll kan sägas vara det praktiska. Det är alltså särskilt viktigt att operationalisera sina frågor utifrån studiens syfte och här ingår även att man testar vilka frågor som fungerar och vilka frågor som bör tas bort eller omkonstrueras. I mitt fall genomförde jag testintervjuer och konstruerade frågorna utefter syftet med studien. En ledstjärna som följdes var att frågorna skulle upplevas som öppna och enkla att begripa.

Generellt sett gäller det att konstruera enkla och öppna frågor och det primära är att respondenten känner sig bekväm och delar med sig rikligt med information. Akademiska begrepp och långa frågor bör i möjligaste mån undvikas. Trost pekar på att en bra intervjuguide skapas genom att forskaren är påläst i ämnet och därefter skapar en kort lista på frågeområden. En tumregel här är att lagom är bäst. Trost menar just att den ovane intervjuaren tar med för många frågor. Detta var råd som jag använde i min intervjuguide för att försöka få till en god intervjumiljö.

Den här studiens intervjuguide försöker alltså ringa in viktiga teman och frågeställningar utifrån studiens syfte. Totalt används sex teman med respektive frågebatteri. Temana har skapats utifrån förståelsen av studiens teoretiska ramverk. Öppna frågor används för att få respondenten att berätta om sin livsvärld. Rent praktiskt, som tidigare nämnts, har



intervjufrågorna testats på personer utanför studien och omarbetats utifrån omfångs- och tidsaspekt, exempelvis har konkreta frågor gjorts om till mer öppna och generella.

Intervjuguiden finns som Bilaga 1.

#### **4.2.1 Etiska hänsynstaganden och informerat samtycke**

I samband med intervjun hör det till god forskningsetik att informera kortfattat om intervjun och upplysa om anonymitet (Bryman, 2007, s. 306 & Trost, 2010, s. 123–126). Trost rekommenderar att man lämnar en blankett för informerat samtycke. Den senare syftar bland annat till att man upplyser respondenten om syftet med intervjun, att den är frivillig och att man kan ångra sin medverkan. Dilemman som kan uppstå beror bland annat på undersökningens ämne, juridiska aspekter och anonymitet.

Vetenskapsrådet (2002) anger fyra kriterier som forskaren ska beakta, a) informationskravet, b) samtyckeskravet, c) konfidentialitetskravet och d) nyttjandekravet. De tre första känns igen från Bryman och Trost medan den fjärde handlar om att den insamlade informationen endast får nyttjas i studien. I bilaga 2 hittas blanketten som användes i den här studien. Blanketten skickades ut i samband med att jag mailade respondenterna för att boka in en intervjutid. I samband med intervjun informerade jag kortfattat om syftet med intervjun och likt Trost rekommendation, lämnades mer information efter intervjun, till de respondenter som var intresserade.

#### **4.3 Analysmetoder i förhållande till studien – metoddiskussion**

Kommunikationsforskarna Eksell & Thelander (2014, s. 15–16) menar att gängse metodlitteratur sällan behandlar strategisk kommunikation och att det därmed finns ett glapp mellan metod och kommunikationsforskning. Författarna försöker därför överbrygga den här problematiken, bland annat genom sitt metodbidrag av den analytiska abstraktionsstegen (2014, s. 202). Metoden utvecklades år 1994 av forskaren Carney. Eksell och Thelander samt Alvesson (2014, s. 16) menar även i stort att ett reflexivt sätt ska intas i forskningen. Här menas att forskaren ska betänka sin (läs *forskning*) respektive samhällets roll. Forskarna Jørgensen och Phillips (2000, s. 111–112) förklarar att reflexivitet kännetecknas inom socialkonstruktivismen, kunskap som social konstruktion. De menar också att forskaren ska

bejaka maktbalansen mellan sig själv och sina respondenter vid intervjuer och på det hela överväga sina forskningsval på ett reflexivt sätt.

Esaiasson et.al. (2012, s. 210–211 & 215) menar att det finns flera anledningar till att välja den kvalitativa textanalysen framför den kvantitativa. I den senare utgör textens alla delar lika stort värde medan den kvalitativa erbjuder forskaren att ringa in det viktiga i texten samt att det ofta finns dolda<sup>4</sup> meningar i texten som kräver att man noggrant studerar texten vid flera tillfällen. Forskarna Halperin & Heath menar att det dolda eller latent innehåll (2012, s. 310 & 319) utvinns genom den kvalitativa textanalysen. Likaså är all läsning och tolkning av texter en kvalitativ metod. Motsatsen – den kvantitativa textanalysen – fokuserar enligt Halperin & Heath på det manifesta, alltså det mest uppenbara i texten. Exempelvis kan det röra sig om att kvantifiera hur många gånger ett visst ord finns hittas i en text.

#### **4.3.1 Den analytiska abstraktionsstegen och urvalssystem**

Eksell & Thelander (2014, s. 197–198) menar att analysarbetet i metodböcker och vetenskapliga artiklar ofta förenklas och att man därmed negligerar viktiga aspekter av det komplexa analysarbetet. Eksell & Thelander (2014, s. 199–200) poängterar att *den sammanhållna fallbeskrivningen* är den vanligaste framställningsstrategin inom kommunikationsforskningen.

Strategin är en av fyra övergripande strategier och har utvecklats av forskaren Ulrica Nylén. I den här studien lämpar sig den sammanhållna fallbeskrivningen då ett fall eller en grupp (2014, s. 200) med respondenter utgör empirin. Dessutom inkluderas här perspektivet om att det finns en verklighet utanför texten/empirin. Hur strategin och ontologisk respektive epistemologisk ståndpunkt används i den här studien redogörs för nedan.

En övergripande förklaring av ontologisk ståndpunkt och epistemologisk ambition tycks enligt de tre forskarna (se stycket ovan) bidra till att förhållandet mellan metod och analys tydliggörs. Den analytiska abstraktionsstegen ses som en kvalitativ metod för texter i bred

<sup>4</sup> För den som är mer intresserad av dolda meningar rekommenderas kritisk diskursanalys eller marxistisk teori och metod. Här anläggs ett maktperspektiv som implicerar att det finns dolda värden och meningar i texter.

bemärkelse, intervjuer utgör t.ex. en text, och här menar Eksell och Thelander att: "...det finns en fristående social verklighet utanför texten" (2014, s. 199).

Det här ontologiska perspektivet innebär att forskaren måste relatera och förhålla sig till text/empiri och verkligheten utanför. I den här studien görs det genom att förhålla sig till tidigare forskning och teorier. Tolkningar och slutsatser görs av forskaren enligt Eksell och Thelander (2014, s. 199) mellan empirin och den fristående världen. Vidare innebär det andra begreppet om epistemologi att forskaren ska låta materialet synliggöras.

Mer konkret ska man ge intervjupersonerna "en röst i materialet" (2014, s. 199). Att ge en röst åt intervjupersonerna görs enligt Eksell och Thelander (2014, s. 199) bland annat genom att återge citat, detaljer och en helhetsbild av empirin. Detta skapar en nära eller intim känsla till läsaren och det är just det som är meningen enligt forskarparet ovan. I min analys används dessa rekommendationer, exempelvis genom att illustrera citat och ge en helhetsbild.

För att återknyta till den analytiska abstraktionsstegen utgör metoden tre steg. De tre stegen är:

- 1) summera och förpacka empirin
- 2) återförpacka och aggregera empirin
- 3) utveckla ett förklarande ramverk (Eksell & Thelander, 2014, s. 202).

Det första steget (Eksell & Thelander, 2014, s. 202–204) innebär att man färdigställer texten som ska användas i analysen. Detta steg kallas också ofta för första gradens tolkningar och syftar till det grundläggande, att man läser eller hör/lyssnar vad respondenterna säger. Man ska också tänka på om något utelämnas av respondenterna, om det exempelvis är något ämne som anses som känsligt eller kanske rentav som tabu. I den här studien görs det genom att sammanfatta empirin, det vill säga transkribering av intervjuerna. Här börjar även det initiala arbetet för kodningen/tematiseringen av materialet.

I steg ett behöver också forskaren välja hur materialet ska kodas/tematiseras (Eksell & Thelander, 2014, s. 203–204). Ett förtydligande är att temana inte behöver bestämmas här

utan att man däremot reflekterar över om ska ha öppna, slutna eller abduktiva kodkategorier. Att prova ut kodkategorier eller att reflektera över dem inkluderas alltså i första steget.

I grova drag finns det tre sätt att förhålla sig till hur man väljer ut dessa teman eller koder. Esaiasson et.al. (2012, s. 216–218) redogör för öppna och slutna eller förhandsdefinierade kategorier. Det öppna systemet innebär såväl möjligheter som farhågor. Här bestäms koderna/temana helt efter empirin, det vill säga vilka teman som hittas i texten. En fördel kan vara att forskningsmaterialet utgör svaren på forskningsfrågorna. Å andra sidan kan detta innebära att forskningsfrågorna inte besvaras utan att materialet lever sitt eget liv, alltså besvarar andra frågor, som är utanför studiens ramar.

Det slutna systemet innebär att forskaren har konstruerat och förhandsbestämt i vilka teman som materialet ska sorteras in i. Fördelen med ett sådant förfarande är att man plockar ut de delar av texten som passar för studiens syfte och frågeställningar men nackdelen är på motsvarande sätt att man riskerar att bortse från stora och viktiga delar av texten.

Eksell & Thelander samt Alvesson (2014, s. 203–204 & 209) diskuterar därför ett tredje sätt gällande tematiseringen av material. Den öppna metodiken likställs här med induktiv och den slutna med ett deduktivt förfarande. Ett sätt att överbrygga denna dikotomi är den abduktiva metoden, vilken syftar till att forskaren pendlar mellan tilltänkta kategorier och vilka kategorier som återfinns i materialet. Här ska forskaren enligt Eksell & Thelander "... hitta beskrivningar som kan sammanfatta större delar av materialet ..." (2014, s. 203). De redogör också för att den kvalitativa analysen allt som oftast innebär att forskaren hoppar mellan de olika stegen i analysen.

Den här studien delar det abduktiva synsättet och ansluter sig därför till den abduktiva metoden när det gäller att tematisera sitt material. Detta perspektiv stämmer även in på den reflexiva arbetsgången, att man som forskare bör reflektera över olika val genom forskningsprocessen.

Nästa steg (2) i den analytiska abstraktionsstegen syftar till att återförpacka och aggregera empirin (Eksell & Thelander, 2014, s. 205–206). Vad som menas här är att materialet utgör en

helhet som består av olika teman och mönster. Det centrala är att undersöka hur de olika temana förhåller sig till varandra. Allt intervjumaterial beaktas och fokus ligger på allt intervjumaterial istället för den enskilda intervjun. Eksell och Thelander hänvisar här till forskaren Kvale som menar att texten läses horisontellt istället för vertikalt. Genom det här sättet blottgörs – till syvende och sist – vilka teman (kodifiering) som finns i materialet. För den här studien innebär den abduktiva metoden att kodifieringen varit en process där studiens syfte och frågeställningar varit vägledande i de teman som funnits i materialet. Dessa funna teman möjliggörs med hjälp av steg två. Temana presenteras i nästa avsnitt.

Det tredje (3) och sista steget innebär att utveckla ett förklarande ramverk (Eksell, 2014, s. 207–209). Det finns flera sätt att göra detta på menar Eksell och Thelander men poängen med det här sista steget är att tydliggöra djupstrukturen i texten. Forskaren ska här (den tredje gradens tolkningar) resonera kring sitt bidrag i förhållande till tidigare forskning och teorier för att komma fram till vad den egna studien bidrar med. Dock är inte syftet att den egna studien ska kunna besvara syftet och frågeställningarna på ett oproblematiskt sätt utan snarare handlar det om att diskutera motsägelser och stridigheter i materialet. Eksell och Thelander resonerar här om att detta, det tredje och sista steget, är komplext och svårrott men samtidigt ses som en kvalitetsmarkör för den kvalitativa analysen. I min analys strävar jag efter att identifiera olika motsägelser utifrån dessa principer.

### **4.3.2 Presentation av temana och underkategorier**

I förra avsnittet 4.3.1 presenteras studiens ansats. De temana som hittats är två med respektive underkategorier. Vidare spelar temana en roll i analysen eftersom analysen presenteras utifrån de olika temana. Temana är kommunikationen i organisationen och ansiktet utåt.

## **4.4 Avgränsningar**

I den här studien är syftet att ringa in medarbetares upplevelser och således är inte chefs- eller ledningsnivån av intresse här. Fyra medarbetare är ett rimligt urval sett till den kvalitativa intervjun som metod. Av tids- och utrymmesskäl och med hänsyn till respondenterna är intervjuerna designade för att vara praktiskt genomförbara. Trost (2010, s. 82) förklarar att intervjun inte ska ta för lång tid, varken för intervjuaren eller respondenten. Det finns inga

givna mått över hur lång en intervju bör eller ska vara enligt Trost. Det handlar om olika preferenser konstaterar Trost. I den här studien har intervjuerna dels anpassats efter denna etiska tidskod, dels med hjälp av intervjuguiden och tillhörande testintervjuer.

#### 4.5 Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet

Metodavsnitt i studier är ofta synonymt med begreppsparet reliabilitet och validitet (Bryman, 2007, s. 42, 257 & 269–270; Trost, 2010, s. 131–135). Det första begreppet betyder trovärdighet och det senare giltighet. Såväl Trost som Bryman problematiserar denna föreställning. Den först nämnda diskuterar begreppen i förhållande till den kvalitativa intervjun och menar att intervjuns trovärdighet i stort bygger på etik – eller i alla fall – att uppsatsen ska innehålla en diskussion om etik.

Gemensamt för Trost och Bryman är att reliabilitet och validitet kommer från den kvantitativa metoden. Att kvantifiera och mäta inom den här ansatsen innebär att forskaren måste operationalisera forskningsproblemet till mätbara frågor. Det finns här en slags tankekonstruktion om en objektiv värld menar Trost. Denna föreställning inbegriper också en statisk värld poängterar Trost. Vidare går Trost i polemik mot det här synsättet (gällande kvalitativ metod/intervju).

Att intervjua innebär en social och mänsklig kontakt, vilket består av olika aktörer och processer. Trost utgår därför från symbolisk interaktionism och gör det klart för sig, mänskliga processer är inte statistiska utan är just processer, det vill säga föränderliga. Därför blir resultat av kvalitativa intervjuer olika beroende på tid. Däremot hävdar Trost att frågorna och forskningsdesignen ska vara öppna och förklarande. Detta resulterar troligen – enligt Trost – i att läsaren upplever studien som trovärdig. Trost menar också att frågorna som ställs kan tolkas olika beroende på hur intervjuaren respektive respondenten kodar ord och begrepp. Men häri ligger en enkel lösning, Trost menar nämligen att det är den intervjuande personens berättelser och tolkningar som är intressanta.

I den här studien ansluter jag mig till Trosts perspektiv på den kvalitativa intervjun. Genom att presentera ett avsnitt om etik, använda intervjuguide och i allmänhet relatera till

metodansatser, teorier, tidigare forskning hoppas jag att läsaren upplever en distans mellan mig som subjekt och min studie. Med det sagt ges försök åt intersubjektivitet. Forskningsdesignen är alltså viktig för att skapa trovärdighet. Det är respondenternas upplevelser som ska mätas och därmed finns det inga givna svar.

Validiteten i den här studien blir således medarbetarnas självuppfattning kring kommunikation. Eftersom varje intervju är unik kan reliabiliteten ifrågasättas och resultatet kan variera beroende på vem eller vilka som intervjuas. Medarbetarnas svar ska inte ses som tillförlitliga för hela kulturskolan, utan som personliga utsagor. Empirin i den här studien, fyra intervjuer, bidrar ändå till en viss tillförlitlighet. Exempelvis kan man som forskare notera om det är väsensskilda svar och uppfattningar bland respondenterna.

Att generalisera sina resultat i kvalitativ forskning kan tyckas utopiskt. Dock kan resultaten ofta innebära ett värde för liknande verksamheter, exempelvis kan den här studien vara av intresse för andra kulturskolor i Sverige. Inom kvalitativ metod kan man därför använda sig av det Ekström & Larsson (2010, s. 18) kallar för teoretisk generalisering. Begreppet syftar till att den egna analysen kan relateras och sättas i förhållande till tidigare teorier, exempelvis teorier om intern kommunikation och medarbetaren som kommunikatör.

Här menar jag att den teoretiska generaliseringen är inbakad i min analysmetod och därmed behandlas löpande i analysen. I det här sammanhanget aktualiseras begreppet teoretisk mättnad. Det innebär enligt Esaiasson et.al. (2012, s. 229) att forskaren hittat de olika svaren/svarskategorierna som respondenterna ger uttryck för. Med andra ord tillkommer det sällan ny information – bara för att man intervjuar fler personer. Alltså generaliseras inte svaren över en population som vid kvantitativa undersökningar utan man utgår från att svaren är mättade.

## 5 Resultat och analys

I det här kapitlet behandlas resultaten av den kvalitativa textanalysen med hjälp av den analytiska abstraktionsstegen. Först presenteras studiens resultat i de teman och underkategorier som utkristalliserats i materialet. Därefter dras kopplingar till tidigare forskning och teori. Sist sammanfattas studiens resultat i position till tidigare forskning och teori. Medarbetaren refereras till med bokstaven A-D och om någon information är borttagen i citat markeras det med X eller Y.

### 5.1 Kommunikationen i organisationen

Alla medarbetarna beskriver kommunikationen i organisationen på ett liknande sätt; möten och mail, utgör grunden för verksamhetens kommunikation. Kommunikationen har två sidor för medarbetarna, en intern respektive extern. Här framgår det i intervjuerna, att rollen som mottagare och sändare, tycks vara en naturlig del i arbetet. Det kan inte sägas att de gör någon vidare distinktion mellan den interna och externa kommunikationen utan gränserna är ganska flytande. Här verkar man å ena sidan reflektera mer över den externa kommunikationen.

Den interna kommunikationen uppskattas av medarbetarna men ses inte på samma sätt som ett verktyg för verksamheten. Medarbetarna beskriver kommunikationen i form av att de bäge mottar och sänder ut information och kommunicerar såväl internt (kollegor, chef) som externt (elever, föräldrar, kommunpolitiker). Svaren visar också att kommunikationen äger rum på flera nivåer: digitalt, fysiskt, informellt och formellt.

Att kommunikationen aktualiseras allt mer i organisationen framkommer genomgripande i svaren. En medarbetare uttrycker att den här förändringen kan bero på att deltagarna förväntar sig bättre kommunikation:

*Om man jämför när jag började arbeta var kommunikation inte så viktigt, som exempel om någon var sjuk, så sattes det en lapp på dörren och så kom eleverna hit (...) idag så skulle folk bli ganska upprörda om de behövde åka hit och det var inställt och inte fått veta detta. Så det är klart, det har förändrats mycket.*

- Medarbetare C



Det beskrivs också som att kommunikationen är något komplext. Det kan sägas råda en pågående avvägning över

- hur man bör kommunicera
- hur mycket respektive lite information som bör ges
- vilka kanaler (t.ex. e-post, möten) som är bäst lämpade för ändamålet.

Alla medarbetarna är inne på att kommunikationen påverkas av vilka deltagare som går i kursen. Det kan vara barn i olika åldrar, men också deltagare som är med i mer än en kurs. Här beskriver alla medarbetarna att de försöker anpassa undervisningen utefter deltagarnas önskemål.

Två av medarbetarna menar också att pedagogerna på kulturskolan är mycket lyhörda och duktiga på att lyssna in vad eleverna tycker och vill. Denna flexibilitet är ett återkommande inslag i intervjuerna. En medarbetare beskriver det enligt citatet nedan:

*Och hur vi liksom ska kunna hitta nya platser att verka på, att kunna få kontakt med de här ungdomarna, att lyssna till vad de efterfrågar, för det är det som är en viktig poäng, att vi tror oss veta vad de önskar och vill, och sedan så är det någonting helt annat, utan den här kommunikationen är jätteviktig, och likaså deras, deras föräldrar att liksom att, hur når vi, för det är ju också en viktig bit alltså, hur når vi också föräldrarna så vi kan få en dialog där, och höra vad, så att den, så att de aktiviteter vi gör är något som efterfrågas.*

- Medarbetare B

Över lag ger medarbetarna uttryck för att kommunikationen är betydelsefull men att de saknar professionell kunskap inom kommunikation och hur man på bästa sätt kommunicerar med sina målgrupper. Samtidigt beskriver de olika lösningar och metoder, inte minst för att kommunicera på ett effektivt sätt och för att försöka nå fram med sina budskap. En medarbetare berättar att hen använder det sociala mediet Snapchat för att kommunicera med sina elever.

*En av mina tonårsgrupper är jag med i en snapchat-grupp som de har för att nå dem, så man får hitta sina sätt på var de läser (...) De går inte in och läser sin mail mellan 12-14 år men i snapchatgruppen där funkar det.*

- Medarbetare A

På så sätt framkommer det att alla medarbetarna kan beskrivas som reflexiva i sin kommunikation, att det finns ett metatänkande (ett tänkande) om kommunikationen. Däremot beskrivs detta generellt som isolerade lösningar och reflektioner. Alltså inter- och intrakommunikation, att medarbetaren antingen tänker på kommunikation med sig själv eller att man pratar med en kollega eller chef (med varandra eller i en mindre grupp). I svaren framkommer det att man sällan delar goda exempel på fungerande kommunikation med varandra, i alla fall inte på ett strukturerat sätt (möten). En medarbetare lyfter att hen och chefen diskuterar kommunikation och nämner att kommunikationsfrågor inte diskuteras i större grupp:

*Vi (Kulturskolan) diskuterar mycket kommunikation, gör vi, alltså inte i stor grupp, men jag, chef och även X (som jobbar som Y) som också gör en del arrangemang som också behöver kommunicera, vi diskuterar det mycket. Hur kommunicerar vi saker och vad och varför och så där. Eh, och ett återkommande tema är, 'shit, vi kan inte det här så bra, vi är inte utbildade för det här, vi tycker det är ganska svårt också' och ibland kanske man krånglar till det lite extra, och det är lite det jag väl upplever när man tar kontakt med kommunikationsavdelningen sådär, då är det ganska rakt och enkelt.*

- Medarbetare C

Det beskrivs också att kommunikationen med chefen är god. Medarbetarna verkar uppleva att det finns en relation och närhet till chefen, vilket möjliggör en god kommunikation sinsemellan. Den här kommunikationen handlar i mångt och mycket om att utveckla ämnen/kurser, driva projekt och föreställningar. Här ger medarbetarna sken av att kommunikationen med chefen är viktig i samband med planeringen av kurser och föreställningar:

*Men jag upplever att den (syftar på: informationen) tas om hand om, jag upplever också att det är en ganska nära, en nära kontakt till min chef, X finns nära till hands liksom, och mycket, mycket kommunikation med X, mycket mailkontakt (...) men det är*

*också en evigt pågående kommunikation mellan mig och min chef, hur kan vi utveckla verksamheten.*

- Medarbetare A

*Vi är ju en ganska liten organisationen, eller förhållandevis liten, så att, jag upplever att, att, informationen här inte behöver gå i flera led, vi är väldigt nära vår chef, vi som jobbar här.*

- Medarbetare B

Det externa fokus som medarbetarna ger uttryck för verkar också vara bundet till att Kulturskolan (kulturverksamhet i stort) ofta bjuder in till föreställningar och skolturnéer. Alla medarbetarna lyfter att kulturskolan arbetar mycket med så kallade prova-på-dagar för att rekrytera nya deltagare. Tre av medarbetarna nämner att de gör och använder sig av affischer/flyers för att bjuda in till sina föreställningar, konserter och prova-på-verksamheten.

Två medarbetare redogör för att de lämnar lappar till barnen och ibland föräldrarna. Två av medarbetarna nämner också att de har arbetat med översättning till olika språk, exempelvis informationsblad och flyers. Här har verksamheten även kontaktat integrationsenheten i kommunen, som menar att svenska ska användas, och att man istället ska erbjuda hjälp med tolkning inom kommunen:

*Vi har, det jag kan tillägga, alltså, det här att kommunicera ut våra aktiviteter och såhär, speciellt när det är prova på-aktiviteter och de här kortare kurserna, allt det här som riktar sig till de här grupperna vi försöker nå (...) vi har ju provat att i informationsblad och anmälningssblanketter och så vidare, provat att göra översättningar på vissa språk.*

- Medarbetare B

Flera av medarbetarna nämner också att de kommunicerar främst med elever och deras föräldrar. Här menar medarbetarna att sms är en bra metod för att kommunicera med deltagarna. Förutom kommunikationen med och mellan kollegor och chef ses alltså deltagarna som en viktig målgrupp att kommunicera med. En av medarbetarna beskriver (se citat nedan)

att information är viktig att kommunicera men att den också kan ta lång tid och därmed störa undervisningen.

*Och så har jag funderat en hel del i undervisningen att det ibland, framförallt i mina äldre tonårsgrupper, när det är mycket information som ska kommuniceras (...) då tar det också ganska mycket tid av lektionen, att ta sig genom dem, det blir en seg uppstart, så det är också en avvägning tycker jag när man ger informationen och på vilket sätt, eh, så slutar det ändå alltid med att de säger "kan du maila det där, kan du maila det?" så vill man ändå ta det muntligt för att de ska kunna få ställa frågor, så det är en avvägning tycker jag, när och hur mycket.*

- Medarbetare A

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att kommunikationen ofta förknippas med extern information, hur man bör informera deltagare och deras föräldrar. Å andra sidan visar intervjuerna också att dialog och tillfällen för att diskutera och prata är uppskattade och önskvärda hos medarbetarna. Deltagarna/eleverna är dock kanske inte lika engagerade i kommunikationsprocessen, vilket citatet ovan belyser.

Vidare tyder medarbetarnas svar på att kommunikationen kanske inte får det utrymme som den förtjänar. Alla medarbetarna visar ett intresse för kommunikationsfrågor och intervjusvaren tyder på att kommunikationen är en viktig del i arbetet. Ingen av medarbetarna redogör för att kommunikationen är ett uttalat verktyg eller ett sätt för att nå organisatoriska mål, även om den diskuteras mellan varandra och i mindre grupper. Att en medarbetare tar kontakt med kommunens kommunikationsavdelning tyder också på att det finns ett större behov av kunskaper i kommunikation.

Kommunikationen kan sägas reduceras till den operativa och praktiska nivån – när och hur man bör maila, lämna information om föreställningar/aktiviteter. Här visar svaren på att medarbetarna överväger och reflekterar kring olika val och strategier för sin kommunikation. Klassrummet eller lokaler för undervisning (många praktiska ämnen såsom teater, musik etc.) verkar främst ses som en undervisningsplats och inte direkt som en kommunikationskanal. En av medarbetarna menar dock att den mesta av kommunikationen äger rum i klassrummet med eleverna.

### **5.1.1 Den "egna" verksamheten – på skolor, möten och bakom skärmen**

Kulturskolan kan sägas beskrivas som en fragmenterad arbetsplats på så sätt att undervisningen och föreställningar äger rum på olika ställen och att kollegorna är utspridda geografiskt. Det beskrivs att medarbetarna bedriver undervisning på olika skolor och ofta arbetar enskilt eller en och en, ofta bundet till ämnet (t.ex. musik eller teater). En av medarbetarna arbetar deltid på Kulturskolan och resterande tid på en grundskola.

I intervjuerna framkommer dels att verksamheten alltså kan betraktas som splittrad, dels som självständig. Vad gäller det senare visar svaren att medarbetarna är drivna, engagerade och trivs med verksamheten. En av medarbetarna menar också att undervisningen bedrivs på andra platser och skolor för att verksamheten ska locka nya målgrupper. På det stora hela tycks medarbetarna vana vid att undervisa och besöka andra skolor, även om det kan upplevas som något slitsamt. Medarbetarna berättar att de har möten och digital kommunikation som bidrar till den interna kommunikationen.

Alla medarbetarna beskriver att de primärt har tre typer av möten. Det är ämnesmöten, arbetsplatsträffar och verksamhetsutveckling. En medarbetare nämner att denne och chefen har avstämningsmöten. Vanligtvis är det ett i alla fall ett möte per vecka, även om karaktären varierar.

Möten, dialog och tillfällen att diskutera (formellt som informellt) är något som alla medarbetarna vidhåller som angelägna. Arbetsplatsträffarna beskrivs av medarbetarna som en mer eller mindre fast dagordning. Verksamhetsutvecklingen handlar som det låter om att utveckla verksamheten och här berättar medarbetarna att de håller på med kollegialt lärande och aktionsforskning. Ämnesmötena handlar till stor del om själva ämnet (t.ex. musik eller teater) och att planera och utveckla kurserna. Svaren visar också att behovet att få mötas och träffas tycks vara en förutsättning för verksamheten. En medarbetare berättade att hen försöker få till just fysiska möten:

*Jag upplever nog mig själv, den som, att jag i mitt arbetssätt, tar mig mer tid, eller jag tar mig tid för att åstadkomma de här fysiska mötena mer än att liksom sitta och kommunicera med stor mailtrafik.*

- Medarbetare B

Samma medarbetare utvecklar svaret kring fysiska möten och menar här att det informella också spelar en betydande roll:

*Men det kan också vara att man tar tillfället i akt vi de här informella mötena, för de är nästan, de är väl så viktiga dom också, vid kaffemaskinen där nere, eller vid det tillfället i veckan då vi, det är på onsdagar, just här på kulturskolan, då har man en gemensam fika en gång i veckan, och den här gemensamma fikan (...) vi är många som är utspridda under veckan, jobbar olika dagar här och olika dagar där och så vidare, men just de där tillfällena är viktiga och ger bra möjligheter till att liksom att, till och med kunna informera muntligen till alla.*

- Medarbetare B

Det beskrivs också som att mail kan vara bra för vissa typer av utskick, att komma ihåg saker och administrativa uppgifter (exempelvis vilka som har lånat instrument). En av medarbetarna menar att mycket av kommunikationen är digital. Åsikterna går lite isär hos medarbetarna när det gäller fysiska träffar kontra mail. Det framkommer tydligt i svaren att möten och mail är de stora kommunikationskanalerna som nyttjas inom verksamheten. En av medarbetarna som har mycket mail-korrespondens, beskriver att medarbetarna på kulturskolan använder mail på olika sätt; somliga läser och svarar direkt medan andra kanske inte ens läser eller svarar:

*Jag tycker såhär, om jag skickar någonting, som jag anser är viktigt, ehm, då är det upp till var och en att ta del av det och så väljer en del att inte ta del av det av olika anledningar, sen är det alltid skönt att få bekräftelse på att den och den har läst.*

- Medarbetare C

Samma medarbetare menar också att den tekniska kompetensen kan skilja sig åt mycket mellan olika medarbetare. Eftersom e-posten är viktig för denne medarbetare - ges också ett mer utvecklat svar:

*Vi är på andra skolor på måndagar och på tisdagar och då drar veckan igång för många liksom, så då skickar de massa frågor (...) det är intressant med just tidsaspekten där. Fredagar är det inte så många som jobbar här heller, och då det är ju ganska lugnt.*

- Medarbetare C

Det ges därför en delvis splittrad bild eftersom medarbetarna både ser styrkor som svagheter med mail som kommunikationsverktyg. En nackdel som nämns är ovissheten om eller när ett svar kommer. Alla medarbetare berättar att de använder Teams, ett mjukvaruprogram från Microsoft, för den interna kommunikationen. Det finns även ett administrativt program vid namn Speedadmin (kompatibelt med Outlook, mail) som tre av medarbetarna nämner i intervjuerna. En av medarbetarna uppdaterar även kulturskolans hemsida emellanåt, inte minst med att anpassa texter för webben.

Mycket av det praktiska arbetet gällande information kan hanteras via mail, såväl skicka som önskemål om att få information via mail. Exempel på den senare kan vara information som upplevs som omfattande, administrativa mail och påminnelser/datum. Dock resonerar två medarbetare just kring texten, att den kan tolkas och uppfattas olika, vilket kan vara bekymmersamt. Här lyfts även att man inte kan ställa följdfrågor på samma sätt som i fysiska möten. Två medarbetare svarar också att man kan använda sig av både muntlig och elektronisk kommunikation:

*Det kan också vara både och, att man säger och sen säger man att jag skickar ett mail, då dubbel kommunikation.*

- Medarbetare A

Det spelar också roll vem som ska skicka viktig information. Om det rör beslut menar en av medarbetarna att det är bäst om chefen skickar ut informationen eftersom det är chefen som får förklara och besvara eventuella frågor kring det:

*Men när det är lite större saker om det är beslut eller något, då tycker jag det är viktigt att det kommer från chefen.*

- Medarbetare C

Sammanfattningsvis är den egna verksamheten förlagd dels på kulturskolan, dels på andra platser och skolor. Det innebär att vissa medarbetare inte träffar varandra lika ofta som andra. Samtidigt menar medarbetarna att det finns en god kommunikation med chefen. Möten och tillfällen att träffas uppskattas av medarbetarna, vilket blir ett sätt att fysiskt ses. Det är också vanligt med tekniska hjälpmedel för kommunikationen, inte minst mail. Här finns det för- och nackdelar enligt medarbetarna, även om grundsynen tycks positiv. Främst är det ovissheten om eller när ett svar kommer som verkar förbrylla medarbetarna.

## 5.2 Ansiktet utåt

Alla medarbetare tycks vana vid att kommunicera med sina deltagare och många gånger deras föräldrar. Det upplevs som en naturlig del att kommunicera – något som ingår i det dagliga arbetet. Medarbetarna får i sin kommunikation generellt sett anpassa sig efter deltagarna. Det spänner över ett stort spann, alltifrån att kommunicera med barn till tonåringar och ibland unga vuxna. Detta förutsätter att medarbetarna väljer korrekt information och lämpliga kanaler för sin kommunikation. I det kollegiala lärandet har också erfarenheter bytts mellan pedagogerna, exempelvis har de fått skugga varandra i undervisningen. Detta tycks bidra till att medarbetarna är vana vid att representera sig själv, sin verksamhet och aktivt förhålla sig och kommunicera dessa värden till omgivningen – inte minst i samband med prova-på-dagar.

Det kommuniceras även med andra målgrupper, såväl internt inom kommunen som externt. En medarbetare ansvarar för att vara behjälplig vid anmälningar till kurser och har även en del kommunikering med andra avdelningar inom kommunen. En annan medarbetare berättar om den externa kommunikationen och lyfter vikten av fysiska möten:

*Jag kommunicerar ju även med våra samarbetspartners då (...) det kan ju vara alltifrån privata aktörer till kommunala olika bolag (...) speciellt om det är personer som jag har en inledande kontakt med, då är det jätteviktigt att man liksom, får till ett fysiskt möte, för dem (...) det betyder mycket att få en fysisk träff så här, för att kunna få till stånd ett fruktsamt samarbete framåt.*

- Medarbetare B



Enligt medarbetaren ovan är kommunikationen betydelsefull och det föredras att ses fysiskt. Att initiera en träff eller ett möte kan alltså betraktas som en framgångsfaktor för ett givande samarbete. Medarbetarna förhåller sig alltså till verksamheten, att den ska uppskattas och utvecklas. En medarbetare menar att kulturskolan har ett starkt varumärke och en annan medarbetare menar att utvecklingsarbetet ständigt tycks pågå:

*Ja, det tycker jag vi försöker med hela tiden. Vi försöker slå oss själva (på bröstet), överträffa oss själva hela tiden.*

- Medarbetare D

*Definitivt, definitivt, det är ett starkt varumärke.*

- Medarbetare C

Resultaten från intervjuerna tyder också på att medarbetarna har olika målgrupper att kommunicera med. Två av medarbetarna som även har samordningsroller i sina uppdrag kommunicerar mer med externa målgrupper än de andra två medarbetarna. Alla medarbetarna uttrycker att de är insatta i de övergripande målen och förhåller sig till dem. Ett prioriterat mål som lyfts i alla intervjuer är att nå nya målgrupper, i första hand elever från socioekonomiskt utsatta områden eller med invandrarbakgrund. I andra hand tycks tonåringar vara en målgrupp som eftersöks. En medarbetare förklarar målet med att nå deltagare med invandrarbakgrund, är sprunget från ett politiskt beslut, ett integrationsmål, där kulturskolan ses som en viktig aktör.

Det finns även en annan bild – över själva ansvaret – att kommunicera kulturskolans mål. Om den första är att medarbetarna eftersträvar en god kvalitet i arbetet och är måna om att verksamheten ska vara omtyckt, kan man säga att den andra verkar handla om vem som ansvarar över det. Det är splittrade svar kring kommunikation och mål, en medarbetare tänker sig att ansvaret ligger hos chefen och en annan medarbetare diskuterar målen om att nå fler deltagare och om målen med undervisningen:

*Jag skulle inte säga att jag kommunicerar ut våra mål så mycket, alls, utan det är snarare X (chef) som gör till mig och till oss, vi som diskuterar dem såklart funderar över dem.*

- Medarbetare A

*Ja, alltså, ja våra mål. I stort så är det ju att vi ska nå fler och att alla, att vi ska nå alla barn och, sen så om det gäller eleven, så ska den ju få, kulturell upplevelse och så sådär, och just det målet kanske inte är helt tydligt för barnen (...) Så det kanske blir mer dom målen som, än kulturskolans generella mål. Tror jag faktiskt.*

- Medarbetare D

En annan medarbetare menar att i den interna kommunikationen att det är chefen som har det övergripande ansvaret. Samtidigt menar medarbetaren att de prövar strategier för att nå nya målgrupper:

*Alltså, jag tror väl inte att just det ligger på mitt bord att kommunicera strategier och sådant men däremot, vissa saker ligger på mig att kommunicera ut.*

- Medarbetare C

*Ja, definitivt, ja, visst, ja. Det har vi ju, eh, och, försöker jobba med olika strategier och olika liksom för att kunna nå dessa. Så det har vi, det är medveten, det är ett medvetet strategiskt jobb vi gör, definitivt.*

- Medarbetare C

Medarbetare A och C uttrycker sålunda att chefen är den som ansvarar för målen och kommunikeringen av dem. Samtidigt resonerar de om att målen diskuteras internt och att de är en bidragande del i kommunikeringen av målen. Medarbetarna uttrycker också att de möter olika typer av deltagare och de ger en bild över ett socialt yrke – med många relationer och kontaktytor. Det är medarbetarna som möter deltagarna och representerar kulturskolans verksamhet. Här visar svaren från dem att det finns en stolthet över sitt jobb. Alla medarbetare beskriver att de trivs i verksamheten, även om själva arbetet kan vara utmanande med sena kvällar. Två medarbetare beskriver att det är mycket eftermiddags- och kvällsundervisning eftersom undervisningen numer ska bedrivas på barnens fria tid:

*Jag brukar vara positiv, absolut, beskriver, de flesta av mina vänner har ganska bra koll på vad jag gör (...) Då, då beskriver jag det nog som att man känner sig ganska*

*uttömd (...) det är mycket kvällsundervisning men att det är härligt liksom, det är ofta man blir uppfylld av mötet med eleverna.*

- Medarbetare A

*Jag är positiv och jag är, jag beskriver det också som ett oerhört viktigt jobb som jag har.*

- Medarbetare B

I svaren resonerar medarbetarna kring sina roller, tre medarbetare menar att när de beskriver sitt jobb inför andra, att de är positivt inställda. Medarbetarna över lag berättar om att de trivs med undervisningen och i mötena med deltagarna:

*Och då blir ju arbetstiden eftermiddag och kväll, och det är ju förändringar, det är tuffare att få ihop arbetstiden nu för tiden (...) nä men alltså jag tycker ju att det är väldigt roligt med eleverna och undervisa och så.*

- Medarbetare D

*Jag är positiv. Absolut, det är klart. Jag trivs jättebra (...) och då kände jag 'nä, shit, man har det bra'.*

- Medarbetare C

Sammanfattningsvis möter medarbetarna många deltagare och har stora kontaktytor. Två av medarbetarna har även samordningsuppdrag och kommer i kontakt med såväl andra interna som externa intressenter och målgrupper. Alla medarbetare trivs, även om det kan vara en utmaning med undervisningen och sena pass. Medarbetarna menar att de beskriver sitt jobb inför andra i huvudsak som positivt och viktigt. Det framkommer också i svaren att medarbetarna är insatta i övergripande mål, exempelvis att få nya deltagare, men att kommunikeringen och arbetet med detta, kanske mer uppfattas som en chefsfråga än en medarbetarfråga.

### **5.2.1 Deltagarna och att nå nya målgrupper**

Alla medarbetarna tar upp att de övar, praktiserar och genomför diverse olika föreställningar och konserter. Utöver den ordinarie verksamheten anordnas även prova-på-dagar, där det

huvudsakliga syftet, är att välkomna och bjuda in nya deltagare till kulturskolan. Undervisningen syftar till att det ska vara roligt och lärorikt för deltagarna. Med det sagt verkar medarbetarna ha en stor portion erfarenhet av hur man *rekryterar* deltagare. En medarbetare menar att deltagarna trivs, ett tecken på det är att de fortsätter nästa termin:

*Jo, men alltså, eleverna som går här trivs ju. I princip jämt. Eh, annars så hade de inte gått här eftersom det är en frivillig verksamhet. Till skillnad från vanliga skolan så vill de inte gå här så behöver de inte gå (...) Men jag tror sällan det rör sig om att de inte trivs, för det är väl en av våra styrkor, vi som personalen är väldigt bra med barnen och liksom ungdomarna, tar hand om dem, och försöker anpassa sig efter deras önskemål i väldigt stor utsträckning.*

- Medarbetare C

*Ja, absolut. Det gör man ju, dels har vi ju så här prova på och öppet hus, då försöker man ju lobba lite extra för och man stöter på folk, och jag jobbar ju även som musiker titt som tätt. Man stöter på barn och ungdomar som kommer fram och snackar lite efter och man säger 'du får börja spela du också'.*

- Medarbetare C

Svaren från medarbetarna ger en tydlig bild över att det är ekonomin och politiken som påverkar kulturskolans sätt att bedriva verksamheten. Bilden får sägas vara nyanserad då medarbetarna såväl visar förståelse som en viss frustration för politiska och ekonomiska beslut. En medarbetare svarar att de diskuterar hur nya deltagare ska värvas och tänker sig det i kontrast till ekonomiska faktorer. En annan medarbetare menar att ett hinder för att nå nya deltagare, och kanske i synnerhet deltagare med invandrabakgrund, är att kulturskolan är en avgiftsfinansierad verksamhet:

*Hur vi ska vi göra för få fler deltagare eller hur ska vi göra för dra in mer pengar nu när det blir stopp eller den typen av frågor. (...) Ja, jag upplever ändå, alltså det är alltid tråkigt när det kommer sparkrav och så vidare men det är ju liksom så är ju samhället just nu, kultur går alltid i vågor om det är bra eller dåligt och så, så jag upplever inte att vi är hårt drabbade om man jämför med andra kulturskolor.*

- Medarbetare A

*Alltså, ja, lite problem som vi har är att det är lite skyddad verkstad här. Sen är det ju givetvis att vår målgrupp är ju det är ju liksom, det finns det ju siffror på, att det är en hög andel av vårdnadshavarna har ju en högskoleutbildning (...) Men vi jobbar ju hårt för att nå elever i utanförskapsområden också, men där är ju den stora utmaningen, att få, att ett betala och två komma hit, och det har man inte lyckats med, eh. Och det vet jag inte om vi kommer heller, med de avgifterna vi har, och de avgifterna är ju tyvärr ett politiskt beslut.*

- Medarbetare C

Medarbetare C nämner också att verksamheten förändras och att det finns konkurrens lokalt om deltagarnas fria tid:

*Sen är ju samhället lite annorlunda idag, vi behåller inte eleverna lika länge idag, som vi gjorde för 10-15 år sen, de, man börjar lite tidigare med saker idag men man slutar också tidigare. Så att man provar på lite mer. Sen kör man några år på Kulturskolan och sen har vi ju givetvis konkurrens med idrott, fotboll.*

- Medarbetare C

En medarbetare tar upp att de försöker nå de nya målgrupperna men att de inte riktigt har lyckats. Här tycks kommunikationen vara en viktig faktor, ett verktyg, för att nå fler och nya deltagare:

*Det är ju det här med kommunikationen och få ut det till dom här nya målgrupperna, och hur man ska göra, det är ju intressant och det försöker vi ju göra, men vi är ju inga proffs-kommunikatörer heller, så att, man lär sig ju, men det är ju mycket vi försöker, kommunicera vad vi gör, och att man ändå stöter på, många som inte vet vad kulturskolan är, så då har man ju missat något i alla fall.*

- Medarbetare D

En annan medarbetare resonerar också kring detta och menar att det är en utmaning:

*Alltså, ja, vi.. vi har ju ett, att, vi har ju utmaningar i att vi ska nå fler, vi ska ju, vi ska nå fler och vi ska utforma vår verksamhet så att fler med enkelhet kan nå den, och det är ju det vi vi jobbar med (...) en grupp som vi gärna hade nått fler utav, det är ju, det*

*är ju, tonåringen, tonåringar och då också med invandrarbakgrund (...) ett betydelsefullt jobb och där vi, ja och som jag ser som en, en viktig del i det integrationsarbete som det i grund och botten är.*

- Medarbetare B

Tre av fyra medarbetare nämner språkbarriären som ett hinder. Det här resulterar i att medarbetarna upplever det svårt att kommunicera med deltagare och deras vårdnadshavare när det finns språkförbristningar. Eftersom ett uttalat och prioriterat mål är att motverka segregation läggs mycket tankekraft på hur man ska nå deltagare från det som kallas för 'utsatta områden'. Inte minst är en obesvarad fråga hur man kommunicerar när det finns en språkbarriär att överbrygga. Vidare tänker sig medarbetarna att det är ett komplext och bitvis svårt mål men att de försöker så gott som det går:

*Ja, det svåraste är ju när man är ute på skolor och bara träffar barnen som går en kurs, där det är barn som kanske föräldrarna har någon aning om vad det här med kulturskola är, eller vad vi gör, och dom tror att vi är vanliga skolan, de blandar liksom ihop det där, och då, och då är det svårt att nå barn och föräldrar och kommunicera med dem, det är det svåraste.*

- Medarbetare D

Det lyfts också en problematik med att nå nya målgrupper. En medarbetare upplever att det blir lite konstigt att undervisa deltagare i kulturverksamhet, framför allt när den inte är efterfrågad. En annan medarbetare menar att det känns lite jobbigt att behöva nå ut till och försöka rekrytera elever som inte är intresserade. Det tycks finnas en risk att man tappar fokus på de deltagare som faktiskt vill gå på kulturskolan:

*Och numer är det ju också att, att vi är ute, jag är ute på en skola för att vi ska nå nya målgrupper (...) jag träffar ju människor, som inte efterfrågat det jag kommer med, så att det är lite, främmande uppgift, svårt*

- Medarbetare D

*Men jag tycker det är svårt, lite känner jag att, att jag också kan tröttna på att hela tiden nå dem som inte vill nås, att jag hellre vill jobba för dem som vill nås, det är lite trött på att bara ha olika typer av prova-på-lektioner i områden där eleverna ändå inte*

*kommer till oss senare (...) men att jag också kan vilja kämpa för de som vill komma till mig, som vill vara där, och skapa andra roliga projekt för dem liksom.*

- Medarbetare A

Sammanfattningsvis berättar och reflekterar medarbetarna över målen med att nå nya målgrupper och särskilt problematiken med språkbarriären. De flesta medarbetarna verkar för att få nya målgrupper och är väl bekanta med det riktade uppdraget. Dock är det två medarbetare som problematiserar detta och upplever att det är ett orimligt stort fokus på att nå nya deltagare. Det som lyfts fram här att man försöker erbjuda och locka in till en verksamhet som inte alls efterfrågas. En medarbetare menar just att resurserna kanske ska riktas mot de som faktiskt vill gå och ta del av kulturskolan. Det framgår också att de medarbetarna som har ett samordningsansvar tycks mer förlikade med detta uppdrag. De medarbetare som har mer undervisning upplever att det är lite jobbigt eller konstigt att nå deltagare som inte vill gå i kulturskolan.

### 5.3 Diskussion – Koppling till tidigare forskning och teori

I det här avsnittet presenteras kopplingar till tidigare forskning och teori utifrån studiens frågeställningar. I den analytiska abstraktionsstegen ska de egna resultaten sättas i förhållande till tidigare forskning och teori. Här beaktas också element som texten inte svarar på.

#### 5.3.1 Hur upplever medarbetare sitt kommunikativa uppdrag?

Medarbetarna upplever att kommunikationen är viktig i deras arbete, inte minst framträder fysiska träffar och möten som önskvärda. Även digitala kanaler är viktiga för kommunikationen, till exempel mjukvaruprogram som Teams och Speedadmin. Vidare beskriver medarbetarna att man reflekterar och diskuterar kommunikation, även om det inte är ett uttalat verktyg. Kommunikationen upplevs också som något svårt, alltifrån hur man ska kommunicera för att nå målgrupper till frågan om man ska översätta informationsblad till andra språk. Resultatet från intervjuerna tyder på att medarbetarna främst tänker på den externa kommunikationen, vilket tillhör vanligheterna (se Dahlman & Heide, 2019), och att producera och skicka information.

Det verkar som att kommunikationen ofta reduceras till informationshantering, när den egentligen betyder mycket mer (se t.ex. Falkheimer & Heide, 2013). Exempelvis kan medarbetarna (se Dahlman & Heide, 2019) agera som strategiska kommunikatörer. Den strategiska kommunikationen utgörs nämligen av chefer och medarbetare till största del, och inte anställda kommunikatörer, vilket inte tycks nyttjas fullt ut på kulturskolan. Medarbetarna nämner bland annat att de saknar professionell kunskap i kommunikation.

Resultatet från intervjuerna visar att medarbetarna verkligen är kulturskolans ansikte utåt. De deltar i alltifrån prova-på-verksamhet till konserter och föreställningar. Dock pekar svaren också på att medarbetarna inte förstår vilken potential som finns i rollen som strategisk kommunikatör, exempelvis i mötet och kommunikationen med deltagarna. Å andra sidan finns det inslag av strategisk intern kommunikation (se Dahlman & Heide, 2019), nämligen att medarbetarna finner lösningar på kommunikationsproblem (använder snapchat, översätter texter etc.) och framför allt att man tycks reflektera medvetet kring kommunikationen.

Men det tycks som att utvecklingsarbetet av kommunikationen bedrivs isolerat, att man inte diskuterar och delar med sig av sin kommunikationskompetens vid större sammankomster. Det här ska inte förväxlas med ett öppet kommunikationsklimat, vilket är en hörnsten (se Heide et.al., 2018; Andersson, 2019B) för att medarbetaren ska agera som strategisk kommunikatör och vilja ta kommunikationsansvar.

Alla medarbetarna trivs på kulturskolan och upplever en god och nära kontakt med sin chef. Heide et.al. (2018) menar just att ett bra kommunikationsklimat förutsätter en god kommunikation till sina kollegor och chef. Vidare ses det här klimatet som centralt för att medarbetaren ska vilja agera som strategisk kommunikatör. Heide (2019) och Tengblad (2006) tänker sig att medledarskapet är viktigt, vilket medarbetarna ger uttryck för fungerar väl – det finns en bra dialog med chefen, och medarbetaren får styra verksamheten mycket självständigt.

När det gäller att kommunicera mål menar två av medarbetarna att det främst är chefens uppgift. Om man ser till forskningen om medarbetaren som strategisk kommunikatör (se t.ex. Andersson, 2019A; Dahlman & Heide, 2019) har medarbetaren en viktig roll att



kommunicera verksamhetens mål. Här bör det betonas att medarbetarna ger uttryck för att de försöker uppnå målen, men kanske inte fullt ut. Och om man som medarbetare inte vill agera som strategisk kommunikatör, eller införliva organisationens image, förmedlas och kommuniceras troligen heller inte organisationens mål och värden (se t.ex. Dahlqvist & Melin, 2010; Palm & Åkerström, 2019). Forskningen visar också på vikten av att prata om och diskutera detta internt (se exempelvis Heide et.al. 2018; Dahlman & Heide 2019).

Men som Palm & Åkerström (2019) menar, finns det olika kommunikatörsroller, vilka fyller en funktion i organisationen. I mindre organisationer får kommunikatören ofta axla flera roller. Medarbetarna på kulturskolan utgör redan här en viktig roll för verksamhetens kommunikation. De är den som deltagarna och målgrupperna oftast möter. Det kommunikativa uppdraget är alltså omfattande och kan innebära många olika roller.

I likhet med forskningsprojektet *den kommunikativa organisationen* (Heide et.al., 2018) noteras också att kommunikationen anses som alltmer betydelsefull för en organisation att nå sina mål. Medarbetarna ger uttryck för det synsättet men tvekar på om de gör rätt, eller hur de bör göra. I likhet med Anderssons studie (2019B), vilken visar på att medarbetare ofta har en förförståelse för kommunikation, noteras det i svaren från medarbetarna att det finns en god förförståelse för kommunikation. Däremot nämner ingen medarbetare explicit att man använder kommunikationen som ett medel för att nå organisatorisk framgång.

I medarbetarnas kommunikativa uppdrag på kulturskolan kan man alltså slå fast att medarbetaren har en stor portion frihet. Medarbetaren utformar själv undervisning och information samt kommunicerar. Detta implicerar också att medarbetaren har en erfarenhet och vana av att kommunicera, välja rätt kanaler och förhålla sig till sina deltagare respektive målgrupper.

I svaren genomsyras det som Tengblad (2006) kallar för individorienterat medarbetarskap, det vill säga att medarbetaren är självständig. Vidare tänker sig Tengblad att pedagogen som medarbetare ofta sköter sig själv, är ansvarfull och självgående. Det är något som känns igen i medarbetarnas svar. Det är som Tengblad är inne på, att medarbetarskapet som lärare, kan ses som något mångfacetterat. En nackdel med detta är dock att organisationen och dess kultur

hamnar i periferin. Här ges det en mångtydig bild av medarbetarna, dels är det många möten (minst ett varje vecka), dels lyfter medarbetarna vikten av att kommunicera med varandra (gärna fysiskt, men även e-post etc.).

Sammanfattningsvis är medarbetarens kommunikativa uppdrag viktigt. För det första ska det bidra till att locka deltagare och helst nya sådana. För det andra ska medarbetarna kommunicera med målgrupper internt och externt. I svaren framkommer dock explicit att medarbetarna inte använder strategisk kommunikation som ett verktyg för att nå organisatoriska mål. Medarbetarna beskriver också sitt kommunikativa uppdrag som något komplext och svårt. En möjlig anledning till detta är att de saknar kunskaper i kommunikation. Till sist, medarbetarna är vana vid att kommunicera, har erfarenhet, är självständig och söker vägar för en god kommunikation – även om fokus tycks ligga på den externa kommunikationen.

### **5.3.2 Vilka möjligheter och svårigheter upplever medarbetarna med att kommunicera? Är det några målgrupper som är enklare eller svårare att nå?**

Överlag upplever medarbetarna att kommunikationen är viktig och att det finns stora möjligheter med kommunikation. Här lyfter dock medarbetarna att den kommunikativa kompetensen kan bli bättre, vilket enligt forskningen (Dahlman & Heide, 2019) är vanligt, att medarbetaren saknar kompetens i sitt kommunikativa uppdrag. Det beskrivs även som det finns en tilltro till kommunikationen, att den går att använda som ett verktyg. Medarbetarnas kommunikation kan med andra ord möjliggöra att organisationen når sina mål. Heide et.al. (2018 & 2019) tänker sig att strategisk kommunikation är ett sätt för att nå organisatorisk framgång. Medarbetarnas uppfattning tycks därför stämma med forskningen, att strategisk kommunikation kan ses som en strategi och metod för organisationen.

Falkheimer et.al. (2016) menar att ett paradigmskifte tycks ägt rum, att kommunikationen ska ses som en komplex företeelse och att den har flyttat fram sin position inom organisationer. Medarbetarna beskriver just att kommunikationen är komplex och att den är alltmer eftertraktad. Vidare tycks kommunikationen ständigt vara närvarande. För det första är det den strategiska nivån – hur man kan och bör använda kommunikationen. För det andra är den

operativa nivå många gånger problematisk, alltifrån om man ska översätta informationstexter till hur man skickar ett informativt mail.

Att kommunikationen ses som eftertraktad på kulturskolan och som en viktig resurs framkommer tydligt i svaren. En medarbetare nämner att hen och chefen diskuterar kommunikation och en annan medarbetare tar upp att de diskuterar hur kommunikationen kan hjälpa dem. Metakommunikation, att man pratar om kommunikationen, kan ses som att kulturskolan använder strategisk kommunikation (se Dahlman & Heide, 2019; Heide et.al., 2019; Andersson, 2019A; Falkheimer et.al., 2016), alltså ett medvetet och strategiskt sätt för att nå organisatoriska mål – med kommunikation som käpphäst.

Vidare visar svaren på att medarbetarna och chefen diskuterar och tillsammans försöker hitta lösningar. Tengblad (2006) samt Heide & Simonsson (2016) menar att medledarskapet är en framgångsfaktor, att chefen och medarbetaren tillsammans leder organisationen. På Kulturskolan tycks en sådan organisationskultur finnas – medarbetarnas svar ger uttryck för ett medledarskap. Kommunikationen är såväl informell som formell och medarbetarna upplever att många av deras idéer förvaltas.

Organisationskulturen kan också betraktas som öppen (se Heide et.al., 2018; Dahlman & Heide, 2019), eftersom medarbetarna kan diskutera och delta i verksamheten. Men enligt teorin (Tengblad, 2006) kan pedagoger som medarbetare glömma bort skolan som en egen organisation och med en tillhörande kultur. Det kan alltså vara svårt att få medarbetaren (som pedagog) att införliva sig med organisationens mål och kultur. På så sätt kan möten och tillfällen att träffa varandra vara vitala, organisationskulturen skapas i hög grad i mötet med varandra.

I kommuniceringen av mål tycks medarbetarna inte riktigt fullt ut se sin roll och potential, utan fokus på mål och kommunicering beskrivs mer som en ”chefs”-fråga. Och om kulturskolans mål ska kommuniceras ut som det är tänkt – bör man enligt teorin och tidigare forskningen – beakta (se exempelvis Heide et.al. 2018; Andersson, 2019B; Dahlman & Heide, 2019) medarbetaren som kommunikatör. Medarbetaren är en strategisk kommunikatör och för organisationen är det av intresse att medarbetaren införlivar sig med målen för att dessa sedan

kommuniceras ut. Det beskrivs alltså som en möjlighet och inte som ett problem att chefen är den som kommunicerar ut verksamhetens mål. Medarbetarna tycks därmed varken betrakta sig själva, som en möjlighet eller hot, för kommunikationen och organisationen.

Men på det stora hela tyder intervju svaren från medarbetarna på att de gärna har och tar ett kommunikationsansvar. I likhet med Anderssons (2019B) studie om kommunikationsansvar pekar det öppna kommunikationsklimatet och chefens delaktighet/synlighet på att det finns goda förutsättningar för medarbetarnas kommunikationsansvar. Andersson menar också att kommunikatörsrollen är komplex, vilket medarbetarna på kulturskolan berättar om och tycks dela till fullo. Andersson lyfter vikten av att utbilda medarbetare i kommunikation, vilket leder till bättre kommunikation och kommunikationsansvar. Även här råder en samstämmighet från medarbetarna på kulturskolan – det finns ett behov av utbildning i kommunikation. Inte minst beskrivs det också som att medarbetarna vill kompetensutvecklas i sina kommunikativa uppdrag.

Falkheimer & Heide (2011) menar att strategisk kommunikation är ett (1) kunskapsämne, (2) styrsätt och (3) praktik. I praktiken är alltså (se även Dahlman & Heide, 2019; Andersson, 2019A) medarbetarna strategiska kommunikatörer. I teorin kommunicerar alltså medarbetarna hela tiden en bild över organisationens värden och mål. Här tycks som sagt medarbetarna på kulturskolan inte reflektera över den egna betydelsen för kommunikationen; vad medarbetaren gör, tycker och känner spelar en stor roll i kommunikationen.

En medarbetare lyfter att kommunikationen är viktig i samband med samarbeten, inte minst att en fysisk träff/möte är bra i inledningen av ett förhoppningsvis givande samarbete. En annan medarbetare ser möjligheter till god kommunikation med sina elever genom att använda det sociala mediet Snapchat, eftersom de tonåriga deltagarna använder det mediet och inte e-post. Det finns således olika upplevelser kring vilka möjligheter och problem som åligger kommunikationen.

De enkla målgrupperna – att nå och kommunicera med – beskrivs som barn och deras föräldrar som gillar kulturskolan. Det är ofta barn vars föräldrar är universitets- och

högskoleutbildade. Här tycks kommunikationen föreligga sig enkel, det går bra att såväl kommunicera muntligt som att kommunicera via e-post och SMS.

I svaren utkristalliseras dock två huvudsakliga upplevda problem (eller teman) med kommunikationen. Den ena är den tekniska, alltifrån att vissa medarbetare har låg kunskap i och brottas med tekniken, till hur och när man bör skicka och läsa sin e-post. Det andra problemet är hur man ska kommunicera med vissa målgrupper.

De svåra målgrupperna/deltagarna är de som har invandrarbakgrund, språkförbristning och är tonåringar. Här upplever medarbetarna dels att det kan vara knivigt att kommunicera för att få nya deltagare, dels att kommunikationen med den här målgruppen är svår eller komplex. Medarbetarna resonerar kring detta och det framstår som tydligt att olika strategier testas och att man vill utvecklas i området. Samtidigt tar två av medarbetarna upp att det kan upplevas som onödigt att kommunicera med dessa målgrupper. Främst eftersom de erbjuder en tjänst som inte efterfrågas. Här ser en av medarbetarna att man kanske bör fokusera mer på de deltagarna man redan har, för att kunna erbjuda dem en bra upplevelse.

Andersson (2019B) betonar att medarbetaren i den kommunikativa organisationen måste vara väl insatt i sin kommunikatörsroll och Heide et.al. (2018) menar att medarbetaren i den kommunikativa organisationen är ansiktet utåt, den som möter kunder/medborgare etcetera. Därför är kunskap om medarbetarens kommunikationsroll viktig, inte minst för att denne kommunicerar med organisationens intressenter och målgrupper. Medarbetarna på kulturskolan upplever därför kanske kommunikationen med vissa målgrupper som svårare för att kunskap om hur man kommunicerar (kommunikatörsroll) med dem saknas inom organisationen.

Sammanfattningsvis beskriver medarbetarna att kommunikationen är ett centralt element inom organisationen. De kan sägas tillskriva kommunikationen en betydande roll, att kommunikation är ett verktyg för att kommunicera och kunna nå nya målgrupper. Möjligheterna med kommunikationen är alltså goda enligt medarbetarna men de ger också uttryck för att deras kommunikationsroll tycks oklar. Här tänker sig medarbetarna att utbildning eller mer övergripande strategier i kommunikation är önskvärda.

### 5.3.3 Hur kan medarbetarna ses som ambassadörer?

Alla medarbetarna lyfter att de trivs på kulturskolan. Detta tar sig uttryck att de beskriver sitt jobb inför andra (privat) som något positivt, och en medarbetare säger att jobbet är viktigt och betydande för samhället. Redan här tycks medarbetarna alltså internaliserat organisationens värden och kommunicera ut dem (internt som externt).

Enligt forskningsprojektet den kommunikativa organisationen (2018) menar författarna att det är en hörnsten i ambassadörskapet. Vidare menar de att om en organisation har ett starkt varumärke och chefens kommunikation upplevs som trovärdig, är det mer sannolikt att medarbetaren vill agera som ambassadör. Medarbetarna menar här att kulturskolan har ett starkt varumärke; oavsett ekonomiskt turbulenta tider och politiska beslut, är såväl deltagare, föräldrar och politiker positiva till verksamheten.

Det framträder tydligt i svaren från medarbetarna att de gärna får och tar emot nya deltagare. Prova-på-verksamhet och olika turneringar/konserter ses som bra tillfällen att marknadsföra kulturskolan. Här möter medarbetarna nya målgrupper och det ges möjlighet till att kommunicera med målgrupperna. Det beskrivs som att medarbetarna försöker uppmuntra barn och tonåringar till att börja på kulturskolan, inte bara när det gäller prova-på-verksamhet, utan även i medarbetarnas privata liv. En medarbetare nämner att när hen kommer i kontakt med de som är intresserade av musik, att hen gärna slår ett slag för kulturskolan. Det går med andra ord att säga att medarbetarna agerar och tycks vilja agera som ambassadör för kulturskolan.

Den ideala ambassadören är enligt Heide et.al. (2018) någon som bland annat levererar organisationens kommunicerade vision och varumärke och förkroppsligar det i mötet med intressenterna. Medarbetarna kan generellt sett ses som ideala ambassadörer för Kulturskolan, med reservation för två saker. Det första är att medarbetarna ger uttryck för att det är chefen som är ansvarig för kommunicering av mål. För det andra upplever två medarbetare att målet eller visionen med att nå nya deltagare ter sig som problematisk. Det tycks finnas en diskrepans mellan det målet och medarbetarna som har mycket undervisning. De andra två medarbetarna som även har samordningsroll tycks ha en annan syn på att nå nya deltagare.

Här verkar den visionen vara mer inarbetad och självklar. Det har provats strategier menar en medarbetare och en annan säger att det är ett prioriterat mål.

Falkheimer & Heide (2013) pekar på att medarbetaren måste få diskutera organisationen och dess värden. Nya ledord och visioner förklaras som process som måste tolkas och översättas; för att medarbetarna ska förstå och agerar utefter dem. Medarbetarna på kulturskolan verkar alltså ha olika kunskaper och förståelser för olika mål. Det kan även knytas an till det individorienterade ledarskapet (Tengblad, 2006) som ofta kännetecknar en skolverksamhet. Det behöves alltså möten och tillfällen för diskussion, men även att man diskuterar själva visionen/målsättningen när tillfällena ges.

Dahlqvist & Melin (2010) redogör för att en organisation består av olika typer av medarbetare. De nämner fyra typer: ambassadör, observatör, bromskloss och vindflöjt. För att medarbetaren här ska agera som ambassadör behövs kunskap och engagemang, men även att medarbetaren involveras i processen med varumärket. Medarbetarna på kulturskolan ger uttryck för att man försöker eftersträva målen. Alltså kan medarbetarna även enligt den här definitionen ses som ambassadörer.

Som tidigare antytts upplever dock två medarbetare problem med att försöka nå målsättningen med att nå nya deltagare. Här finns det en risk att medarbetarna inte vill agera som ambassadörer eller att de upplever det för ansträngande. Detta kan relatera till Anderssons (2019A) forskning om ambassadörskap. Här menar Andersson att medarbetare som ska representera något som de inte vill eller tror på, kan vara en nackdel med ambassadörskapet. Det kan leda till identitetsförvirring och att det tar för mycket kraft och energi att vara ambassadör, exempelvis på fritiden. Två av medarbetarna beskriver att man kan känna sig trött efter undervisningen. Det är mer kvällsundervisning och att man ska ha undervisning med deltagare som inte är intresserade.

Heide & Simonsson (2016) menar att ”medarbetarna är organisationen”, vilket tycks stämma in på medarbetarnas svar. De beskriver sig själva som självgående, engagerade och ansvarsfulla. Heide & Simonsson menar också att chefen ska involvera medarbetarna och att medledarskap (se även Tengblad, 2006; Dahlman & Heide, 2019) är viktigt. I det post-

heroiska ledarskapet ses medarbetarna som en framgångsfaktor som påverkar organisationens kultur och varumärke. Medarbetarna berättar att de kommunicerar mycket med chefen och att de involveras i olika processer. Det beskrivs som att det finns en nära relation till chefen. Enligt forskningen är detta grundläggande för medarbetarens roll som kommunikatör och ambassadör, alltså att involveras och att chefen upplevs som transparent i kommunikationen.

Dahlqvist & Melin (2010), Dahlman & Heide (2019) samt Tengblad (2006) menar att den springande punkten för offentlig verksamhet idag, är att den är mer konkurrensutsatt och därför kräver sitt varumärkesarbete. Detta är något som medarbetarna ger uttryck för, inte minst förhåller de sig till ekonomi och politiska beslut. Här finns även konkurrens från det lokala fritidslivet och att verksamheten bedrivs allt mer på eftermiddagar och kvällar. En medarbetare nämner som sagt att kulturskolan har ett starkt varumärke och övriga medarbetare är inne på samma spår; politiker, deltagare och föräldrar tycks värna om kulturskolan. Forskningen om den offentliga verksamheten som konkurrensutsatt stämmer alltså överens med medarbetarnas upplevelser och här kan ambassadörskapet troligen nyttjas som en strategisk resurs.

Sammantaget visar resultaten från intervjuerna att medarbetarna kan ses som ambassadörer för kulturskolan. De möter många intressenter och försöker i den här typen av möten att bjuda in till verksamheten. Medarbetarna beskriver sitt jobb som viktigt och att de förmedlar en positiv bild av verksamheten, även i privatlivet. Eftersom medarbetarna upplever en nära relation till sin chef och kulturskolan är en uppskattad verksamhet, finns det goda möjligheter till att utveckla ambassadörskapet ytterligare. Det finns dock en splittrad bild när det gäller att nå nya målgrupper. Medarbetarna försöker att nå nya deltagare med invandrarbakgrund och tonåringar. Samtidigt ger två av medarbetarna uttryck för att den insatsen kan upplevas som onödig och ansträngande.

## 5.4 Studien i förhållande till forskningsfältet och framtida forskning

Den här studien visar som den tidigare forskningen, att kommunikationen har blivit alltmer på agendan och utgör en betydande del av organisationen. Medarbetarna på kulturskolan är intresserade av kommunikation, även om de upplever att de saknar kompetens i det. Studien



pekar också på att kommunikationen berör mer än professionella kommunikatörer (se t.ex. Falkheimer et.al., 2016). Det finns ett behov av kommunikativ kompetens på kulturskolan, såväl strategiskt som operativt.

Att kommunikationen har blivit alltmer komplex och finns på flera nivåer visar den här studien och tidigare teorier och forskning om strategisk kommunikation (se t.ex. Dahlman & Heide, 2019; Andersson, 2019; Heide & Falkheimer, 2011 & 2013). Det finns många kommunikatörsroller (se Palm och Åkerström, 2019) och det kan råda förvirring kring dessa (se Andersson, 2019A). På kulturskolan finns det inget begrepp eller strategi för hur kommunikationen och medarbetarna ska agera. Därför vore det i en fortsatt studie intressant att studera och följa upp hur medarbetarna agerar som kommunikatör och ambassadör.

Resultatet från studien är i likhet med tidigare forskningen (Heide et.al., 2018); ambassadörskap kan ses som en naturlig del i medarbetarnas upplevelse av professionen, men också som något frustrerande. Att förkroppsliga och förmedla en bild som man själv inte tror på, eller har kommunicerats internt, är något som upplevs som problematiskt. På det stora hela agerar medarbetarna som ambassadörer för kulturskolan; men det finns en stor potential i att leva upp till begreppet och efterfölja det arbetet i praktiken.

Den kommunikativa organisationen som beskriven av Heide et.al. (2018) som forskningsprojekt och begrepp anser jag vore intressant att utveckla i framtida studier. Exempelvis lockar det att undersöka organisationskulturen på ett mer utförligt sätt; vilket klimat behövs på kulturskolan för att medarbetaren som kommunikatör och ambassadör ska komma till sin fulla rätt?

Det vore också av intresse att utforska behovet hos skolor när det gäller kommunikation. Tengblad (2006) menar ju att skolan förknippas med det individorienterade ledarskapet. Är pedagogen en ö eller utgör de tillsammans ett fastland? Ett ytterligare förslag är att studera hur chefer upplever sina medarbetare, enkelt eller problematiskt att försöka styra verksamheten med sina medarbetare? Medledarskap (Dahlman & Heide, 2019; Tengblad, 2006) har ju visat sig effektivt. Hur upplever chefer och medarbetare medledarskapet i

kommunikationsprocesser? Med det sagt finns det ett flertal intressanta och spännande frågor att gå vidare med för att öka förståelsen för kommunikationen i organisationer.

## 6 Slutsatser

Den här studien visar att kommunikationen upplevs som betydelsefull för medarbetarna på kulturskolan i Uddevalla. I likhet med tidigare forskning finns det en större exponering mot den externa kommunikationen. Medarbetarna förhåller sig till sitt kommunikativa uppdrag på ett reflexivt sätt. Dels tänker medarbetarna själva på vikten av en fungerande kommunikation, dels diskuterar medarbetarna och chefen kommunikation med varandra. Kommunikationen handlar om både den operativa och den strategiska nivån. På den förra nämns bland annat möten, sociala medier, affischer, informationsblad, sms och e-post. Vad gäller den senare lyfter medarbetarna hur man bör kommunicera med målgrupper. Här ses kommunikationen som ett verktyg eller en resurs.

I rollen som pedagog utgör kommunikationen en hörnsten. Faktum är att medarbetarna på kulturskolan har stora kontaktytor; alltifrån deltagare (och deras föräldrar), kollegor, politiker och kontakt med andra tjänstemän inom kommunen. Vad mera så aktualiserar det här innebörden av varumärke och ambassadörskap. Det är inte bara på teater- och musikscenen som medarbetarna är ansiktet utåt, utan det kan antas vara i varje möte med olika intressenter.

Resultatet visar också att det finns en tilltro till att kommunikationen kan hjälpa verksamheten, exempelvis målet att nå nya deltagare. De målgrupperna som tycks mest problematiska att kommunicera med är tonåringar och deltagare med språkförbistring. Enklare målgrupper att kommunicera med är yngre deltagare (barn) och deltagare som redan har gått eller går i kulturskolan.

De fyra medarbetarna som intervjuats i studien ger en positiv bild av sin arbetsplats. Det konstateras att medarbetarna är engagerade och delaktiga, även om det finns orosmoln som politiska beslut (ekonomi) och organisatoriska förutsättningar (kvällsundervisning). Medarbetarna tar sig gärna rollen som ambassadör, oavsett om det är i tjänsten eller som privatperson på fritiden.

Ett hinder för ambassadörskapet – i likhet med teorin om ambassadörskap – är att två av medarbetarna upplever för stort fokus på det riktade målet att nå nya deltagare. Förslagsvis kan den här typen av mål underlättas och bedrivas om medarbetarna får diskutera och komma

fram till egna lösningar. Frågan som kan ställas är vad som är rimligt. Här observeras också att de två medarbetarna med samordningsuppdrag har en mer positiv inställning till det riktade uppdraget.

I och med att medarbetarna speglar kulturskolans varumärke på ett positivt sätt finns det goda förutsättningar för verksamheten att vidareutveckla ambassadörskapet. Eftersom medarbetarna upplever vissa brister och frågetecken om kommunikation, kan verksamheten med fördel diskutera och använda intern strategisk kommunikation som verktyg.

Avslutningsvis visar resultatet från uppsatsen också på att medarbetarna fyller viktiga roller som kommunikatörer. Det individbaserade ledarskapet och den geografiska spridningen (verksamheten bedrivs på olika skolor) innebär att varje medarbetare har ett stort kommunikationsansvar, inte minst med tanke på de nyss nämnda kontaktytorna. Därför bör medarbetarna ses som strategiska kommunikatörer för kulturskolan. Här kan strategi, ansvar och vision diskuteras internt, för att på så sätt bädda för den externa kommunikationen. Det är den insikten tillsammans med utbildning i kommunikation som kan bidra till att kulturskolan utvecklas som kommunikativ organisation.

# Referenslista

## Intervjuer

Intervjuer med fyra medarbetare på kulturskolan februari till och med mars 2020.

## Elektroniskt material

Heide, M., Simonsson, C., Howard, N., Andersson, R., & Von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Hämtad från [https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrappo-rt\\_den\\_kommunikativa\\_organisationen.pdf](https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrappo-rt_den_kommunikativa_organisationen.pdf)

Kulturrådet (2018). *Kulturskolan i siffror – sammanfattning av tillgänglig statistik 1997–2018*. Hämtad från <http://www.e-magin.se/paper/jt8n6sv4/paper/1#/paper/jt8n6sv4/1>

SOU 2016:69. *En inkluderande kulturskola på egen grund – Betänkande av Kulturskoleutredningen*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/4aa767/contentassets/7037695d8c354057b9ece6fca046173f/en-inkluderande-kulturskola-pa-egen-grund-sou-201669>

Uddevalla kommun (2019). *Uddevalla ska bryta segregationen*. Hämtad 2020-01-30 från <https://www.uddevalla.se/kommun-och-politik/nyheter/nyhetsarkiv/2018-11-27-uddevalla-ska-bryta-segregationen.html>

Uddevalla kommun (2020). *Kulturskolan i Uddevalla*. Hämtad 2020-03-14, från: <https://www.uddevalla.se/uppleva-och-gora/kultur/kulturskola.html>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2020-03-05 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

## Referenser

Andersson, R. (2019A). Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tension. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702-716.

Andersson, R. (2019B). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International journal of strategic communication*, 13(1), 60–75.

Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Dahlman, S., & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation*. Stockholm: Liber.

- Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.
- Deacon, D., Golding, P., Pickering, M., Graham, M. (2010). *Researching communications. A practical guide to methods in media and cultural analysis*. London: Bloomsbury academic.
- Ekström, M., & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Eksell J., & Thelander Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ, och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Falkheimer, J., (red), Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson R. (2016). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1) 91–101.
- Falkheimer, J., och Heide, M. (2013). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation - Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Halperin, S., & Heath, O. (2012). *Political research. Methods and practical skills*, New York: Oxford university press.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., & Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Jørgensen, M. W., Winther & Phillips, Louise, 2000. *Diskursanalys som teori och metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Kraft, M., Strandberg, P. (2006) *Samhällskommunikation, ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Falun: Norstedts akademiska förlag.
- Miller, K. (2013). *Organizational communication. Approaches and Processes*. Wadsworth , Cengage Learning.
- Palm, L., & Åkerström, M. (2019). *Kommunikationsplanering*, Lund: Studentlitteratur.
- Ruck, K. (2019). *Exploring Internal Communication - Towards informed employee voice*. New York: Routledge.

Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide

### Tema 1: Introduktion och bakgrund

*Syftet är att den som intervjuas ska känna sig bekväm i situationen. Frågor som ställs är enkla och av uppvärmande karaktär.*

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat på Kulturskolan?
- Kan du berätta om din roll på arbetet?

### Tema 2: Intern kommunikation

*Syftet är att få fram en bild över hur respondenten kommunicerar internt, vilka kanaler som används och forum för kommunikering.*

- Kan du beskriva hur du får information (vilka kanaler)?
- A) Vilka möten har ni inom er verksamhet?
- B) Hur ofta har ni möten?
- Kan du berätta vad ni diskuterar om på era möten?
- Kan du beskriva hur ni diskuterar information som du har fått från elever, studenter och föräldrar internt?
- Upplever du att informationen som du lämnar till kollegor, chef och ledning tas om hand om eller att den fastnar i organisationen (feedback)?

### Tema 3: Extern kommunikation med målgrupper

*Syftet är kartlägga med vem/vilka som den intervjuade kommunicerar med samt vilka möjligheter och svårigheter det finns med det.*

- Vilka kommunicerar du med (målgrupper utanför organisationen)?
- Kan du beskriva var och hur du kommunicerar med målgrupperna?
- Vilken eller vilka målgrupper upplever du är enkla att nå?
- Vilken eller vilka målgrupper upplever du är svåra att nå?

### Tema 4: Verksamheten i kommunikationskontext och ambassadörskap

*Syftet är att verksamheten utifrån ett kommunikationssammanhang ringas in. Vem/vilka uppskattar verksamheten och vem/vilka är det som inte uppskattar verksamheten?*

- A) Upplever du att er verksamhet är omtyckt?
- B) Vem/vilka är det som uppskattar er?
- A) Upplever du att er verksamhet inte är omtyckt?
- B) Vem/vilka är det som inte uppskattar er?
- C) Har du några lösningar eller förslag på hur ni ska uppskattas mer?
- D) Brukar du eller dina kollegor diskutera hur ni kan förbättras?
- E) Brukar du försöka informera och kommunicera med målgrupper som du upplever inte gillar er verksamhet?

### Tema 5: Medarbetarens kommunikativa uppdrag och ambassadörskap

*Syftet är att den intervjuade ska beskriva och förklara sin medarbetarroll som kommunikatör och om man upplever sig själv som ambassadör för verksamheten.*

- Kan du beskriva hur du ser och upplever din roll som kommunikativ medarbetare?
- Hur försöker du kommunicera ut era mål (organisationens uttalade mål)?
- Hur brukar du göra med information du får från kollegor, chefer och ledning, kommunicerar du ut den, omvandlar du den, eller låter du bli att kommunicera?
- Hur brukar du beskriva ditt jobb och er verksamhet inför andra (t.ex. på fritiden)? Är du positiv eller negativ?



- Försöker du få målgrupper, kollegor och andra personer som du träffar att gilla er verksamhet?
- Brukar du bjuda in eller försöka rekrytera elever eller studenter till er verksamhet?

**Tema 6: Avslut:**

*Syftet är att respondenten ska få tillägga något som hen har glömt eller har kommit på under eller i slutet av intervjun.*

- Har du något du vill tillägga?

## **Bilaga 2 – Informerat samtycke**

### **Informerat samtycke för intervju**

Hej,

och tack för din medverkan.

Min studie handlar om hur medarbetare på Kulturskolan i Uddevalla upplever och verkar i sitt kommunikativa uppdrag i relation till intern kommunikation och hur de kan nå sina målgrupper. Syftet är att kartlägga hur kommunikationen fungerar idag med fokus på medarbetaren.

*Studien bygger på intervjuer och du har valts ut enligt kriterier som lämpar sig för studiens syfte.*

- Frivilligt att deltaga i studien
- Det går att avbryta sin medverkan
- Inga namn anges i studien
- Studien spelas in men kommer inte finnas sökbar i databaser och inte användas i andra studier

Med vänlig hälsning,

**Mina kontaktuppgifter:**

[gusnurmjo@student.gu.se](mailto:gusnurmjo@student.gu.se)

Johannes Löfgren

073 999 36 57

**Information har lämnats muntligt och godkänns muntligt – i samband med intervjun.**